

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**TESIS DOCTORAL**

**TITULO:**

**“MODELO DE FORMACION FAMILIAR PARA MEJORAR LA  
INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL RENDIMIENTO ACADEMICO  
DEL ESTUDIANTE EN ADMINISTRACION”**

**AUTOR: Ingº Lic. ERNESTO QUEZADA POICÓN M.B.A.**

**ASESOR: DR. VÍCTOR CAYETANO SALINAS**

**Piura, Diciembre 2013.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA  
ESCUELA DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**TESIS DOCTORAL**

**TITULO:**

**“MODELO DE FORMACION FAMILIAR PARA MEJORAR LA INTELIGENCIA  
EMOCIONAL Y EL RENDIMIENTO ACADEMICO DEL ESTUDIANTE EN  
ADMINISTRACION”**

**APROBADA EN CONTENIDO Y ESTILO POR :**

**DR. EDDY WILLIAM GIVES MUJICA**

**PRESIDENTE**

**DR. CESAR L. HARO DIAZ**

**SECRETARIO**

**DR. HECTOR A. CASTILLO MOULET**

**VOCAL**

**DRA. MARIA E. HUILCA FLORES**

**VOCAL**

**DR. WASHINGTON CALDERON CASTILLO**

**VOCAL**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA

Escuela de Posgrado

## ACTA DE SUSTENTACIÓN

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
(PRODOCIAD)

Los Miembros del Jurado Calificador que suscriben, reunidos para la sustentación de la Tesis, para optar el Grado Académico de Doctor en CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, presentada por:

### QUEZADA POICÓN – ERNESTO

Con el asesoramiento de: DR. VICTOR CAYETANO SALINAS, denominada:

#### "MODELO DE FORMACIÓN FAMILIAR PARA MEJORAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y RENDIMIENTO ACADÉMICO DEL ESTUDIANTE EN ADMINISTRACIÓN"

Oídas las respuestas y absueltas las observaciones formuladas, se declara:

APROBADA				DESAPROBADA
Excelente	Sobresaliente	Bueno	Aceptable	
_____	_____X_____	_____	_____	_____

En consecuencia, previa aprobación del Art.º 83, del Reglamento General de la Escuela de Postgrado, queda en condiciones de ser calificado APTO para obtener el GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, de conformidad con lo estipulado en la ley.

Piura, Jueves 19 de diciembre del 2013.

DR. EDDY WILLIAM GIVES MUJICA  
PRESIDENTE

DR. CESAR L. HARO DIAZ  
SECRETARIO

DR. HÉCTOR A. CASTILLO MOULET  
VOCAL

DRA. MARÍA E. HUILCA FLORES  
VOCAL

DR. WASHINGTON CALDERÓN CASTILLO  
VOCAL

MPAC



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA  
SECRETARIA GENERAL

## RESOLUCIÓN DE CONSEJO UNIVERSITARIO N° 0632-CU-2014

Piura, 23 de mayo 2014

**VISTO;** los expedientes que presentan los egresados, del Programa de Post Grado de Doctorado, gestionando la expedición de su **GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR.**

### **NOMBRES Y APELLIDOS**

**Exp.**

**Fecha**

**CHONG VASQUEZ GRIMALDO SATURDINO**

**3671**

**29.04.13**

**QUEZADA POICON ERNESTO**

**2839**

**02.04.14**

### **CONSIDERANDO:**

Que, ha cumplido con los requisitos solicitados para la obtención de grado académico de Doctor, de conformidad con el Art. 83° y 84° del Reglamento Académico de la Escuela de Postgrado y con lo estipulado en el Reglamento General de la UNP;

Que, el Consejo de la Escuela de Postgrado ha Aprobado con Resoluciones N°s. 192 y 191-DEPG-UNP-14 de fecha 08 de mayo 2014, el Otorgamiento del Grado Académico de Doctor en Ciencias de la Educación y Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas con mención en Dirección de Empresas;

Que, el Vicerrector Académico ha dictaminado favorablemente el Grado Académico de Doctor, otorgado por la Escuela de Post Grado;

Que, de conformidad a lo dispuesto por los Artículos 22° y 32° Inciso f) de la Ley 23733, Art. 1° del Decreto Legislativo N° 739, del Art. 174° inciso c) del Estatuto y Art. 285° inciso c) del Reglamento General de la Universidad Nacional de Piura;

Estando a lo acordado por el Consejo Universitario en su Sesión Extraordinaria de fecha 23 de mayo 2014 y a lo dispuesto por el señor Rector, en uso de sus atribuciones legales.

### **SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO 1°.- CONFERIR;** a nombre de la **NACIÓN el GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACION**, al Magister **CHONG VASQUEZ GRIMALDO SATURDINO**.



**ARTÍCULO 2°.- CONFERIR;** a nombre de la **NACIÓN el GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**, al Magister **QUEZADA POICON ERNESTO**.

**ARTÍCULO 3°.- AUTORIZAR;** a la Secretaria General asentar su inscripción en el Libro de Registro de Grados de Doctor de la Universidad Nacional de Piura y expedir el Diploma respectivo para que se le reconozca como tal.

### **REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y EJECÚTESE.**

(Fdo.) Dr. JOSÉ RAÚL RODRÍGUEZ LICHTENHELDT.- Rector de la Universidad Nacional de Piura - (Fdo.) M.Sc. ALFREDO SULLÓN LEÓN.- Secretario General de la Universidad Nacional de Piura.

c.c.: VR.ACAD., INT.(02), EPG, PRODOCIEDU,  
PRODOCIAD, OCRCA, GRAD. y TIT., ARCH.(02)  
/nchr.

  
 **Mg. Alfredo Sullón León**  
SECRETARIO GENERAL



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**TESIS DOCTORAL**

**TITULO:**

**"MODELO DE FORMACION FAMILIAR PARA MEJORAR LA INTELIGENCIA  
EMOCIONAL Y EL RENDIMIENTO ACADEMICO DEL ESTUDIANTE EN  
ADMINISTRACION"**

**LOS SUSCRITOS DECLARAMOS QUE EL PRESENTE TRABAJO DE TESIS ES ORIGINAL,  
EN SU CONTENIDO Y FORMA.**

Firma manuscrita de Ernesto Quezada Poicon.

**Ing° Lic. ERNESTO QUEZADA POICON M.B.A.**

**EJECUTOR**

Firma manuscrita de Víctor Cayetano Salinas.

**DR. VICTOR CAYETANO SALINAS**

**ASESOR**

### **DEDICATORIA:**

A mi querida madre Claudina que con su humildad me pudo dar los estudios.

A mi esposa Hermelinda, a mis hijos Carmen Claudia, Santiago Ernesto y Marita Lucia, quienes me alentaron y me apoyaron durante mis estudios Doctorales y por el tiempo que no pude dedicarles.

A la Universidad Nacional de Piura como una contribución a su desarrollo académico.

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo expresar mi más profundo agradecimiento a los docentes del programa de doctorado en ciencias administrativas, a los miembros del jurado cuyos rigurosos comentarios, afecto y aliento sirvieron para enriquecer el presente trabajo de investigación conducente a obtener el grado de Doctor en Ciencias Administrativas.

Mi especial agradecimiento a mi amigo y mentor Dr. WASHINGTON CALDERON CASTILLO por ser siempre una guía para mi carrera profesional.

A mi asesor Dr. VICTOR CAYETANO SALINAS, que con su valioso apoyo ha sido posible la culminación de la presente tesis doctoral.



## RESUMEN

La presente tesis doctoral está enfocada en estudiar cómo es que la inteligencia emocional de los padres de familia influye en el comportamiento emocional del alumno que se refleja en el rendimiento académico como estudiante de Administración en la Universidad Nacional de Piura.

Avanzando hacia nuestro propósito de caracterizar la realidad problemática del tema que nos ocupa, de la oficina de Secretaría Académica de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura, se obtuvo los rendimientos académicos de 10 estudiantes de distintos semestres con la finalidad de llamar la atención y despertar el interés sobre el particular, estas cifras aguijonean y entonces ¿qué está influyendo para que se dé esta situación? ¿En qué medida tiene que ver la voluntad y todos los fenómenos afectivos del alumno en su rendimiento académico?

No sabemos con exactitud qué está sucediendo, pero nuestra experiencia como docente en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura, certifica experiencias vividas por algunos alumnos con relación al manejo de la inteligencia emocional en el aula; sobre todo, con la pérdida de autoestima y de confianza, lo que muchas veces, los llevó a un enfrentamiento con la realidad dominado por el miedo al fracaso. Por lo expuesto, estamos frente a un tema muy difícil de abordar; sin embargo, es verdad que los alumnos durante su permanencia en la universidad y todo lo que hacen y manifiestan, es fiel reflejo de su mundo interior, de su estilo de vida, de su carácter, de su modo de ser, de su espíritu y ánimo, de lo que aprendieron de sus padres u otra figura parental de su infancia, etc.

También es verdad que los profesores universitarios- a diferencia de los padres de familia- trabajan con seres humanos, cuya dimensión corporal, emocional, intelectual, moral y espiritual, son piedras angulares y cimientos sobre las cuales descansa su rendimiento académico.

Por todo, se quiere decir que los alumnos son diferentes unos a otros. Algunos han sido tratados con cuidado y han recibido el calor afectivo y nutriente de un clima familiar positivo. Otros, sin embargo, han sido conducidos por caminos difíciles y expuestos a las inclemencias del clima tóxico y malsano del entorno familiar; que lo invitó a no crecer psicológicamente y a no desarrollar todas sus potencialidades. En consecuencia, y cuando llega a la madurez cronológica, tendrá baja autoestima, actitudes negativas y serios frenos de actitud para liderar, motivar, comunicarse con eficacia, trabajar en equipo, etc.

Así señalamos la intención del presente trabajo de investigación: aspiramos el desarrollo físico, emocional, intelectual, moral y espiritual de los padres de familia, para que sus casa se conviertan en verdaderos hogares y garanticen la presencia de alumnos en la escuela, colegio y universidad; con buen potencial en todas sus dimensiones, para encarar con altura el reto de la formación profesional.

En rigor, aspiramos a fortalecer la organización familiar como parte y piedra angular de la trilogía: Facultad, Familia y Empresa; responsables de la formación profesional de los alumnos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura.

Por otro lado, damos cuenta que el presente trabajo de investigación se aborda desde la óptica y perspectiva psicológica, y las teorías que alumbran su desarrollo están relacionadas con nuestro problema de investigación, al tratar aspectos del sentir, pensar, sentir y actuar de las personas, lo que hoy los teóricos llaman inteligencia emocional, que no viene a ser sino la capacidad o habilidad para tratar con los demás.

En resumen, hemos encontrado que cada nivel de nuestro modelo es necesario para comprender completamente la cadena de efectos desde la formación familiar (inteligencia emocional de los padres), pasando por la inteligencia emocional del alumno hasta su rendimientos académicos.

En consecuencia, los esfuerzos por presentar evidencias empíricas a favor de nuestras hipótesis, lograron su cometido, en esta tesis doctoral, repitiendo una vez más que el aprendizaje del alumno es una tarea intelectual, no influida por la afectividad de una manera directa.

La Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad nacional de Piura, con esta tesis doctoral, tiene un modelo desde donde administrar la inteligencia emocional de sus alumnos, influir en el clima familiar, y ayudar a mejorar los rendimientos académicos.

A la luz de las evidencias encontradas con esta investigación, su fomento en clase será una pieza clave para mejorar las estrategias de intervención psicopedagógica en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura. Al margen del aliento que significa los resultados obtenidos, esta tesis doctoral quiere llamar la atención y despertar el interés de los tomadores de decisiones en pos del desarrollo de las habilidades emocionales en el aula, tarea aún pendiente en la institución motivo de estudio, si se quiere formar hombres y mujeres plenos y preparados. En estos tiempos de globalización, del apuro, etc., es de suma importancia educar a nuestros alumnos e hijos en el mundo afectivo y emocional.

## **ABSTRACT**

This thesis is focused on studying how is that the emotional intelligence of parents influences the emotional behavior of the student which is reflected in the academic performance as a student of management at the Universidad Nacional de Piura.

Moving toward our purpose of characterizing problematic reality of the subject which concerns us, office of academic Secretary of the Faculty of Administrative Sciences of the Universidad Nacional de Piura, was obtained the academic performance of 10 students of different semesters with the finish draw the attention and interest on the subject, these figures aguijonean and then what is impacting so this situation occurs? To what extent does that show the will and all the affective phenomena of students in their academic performance?

We do not know exactly what is happening, but our experience as a teacher in the Faculty of Administrative Sciences of the Universidad Nacional de Piura, certifies experiences by some students in relation to the management of emotional intelligence in the classroom; above all, with the loss of self-esteem and confidence, which often led to a confrontation with reality dominated by the fear of failure. For these reasons, we are facing a very difficult deal; theme However, it is true that the students during his tenure at the University and everything you make and manifest, is a reflection of your inner world, his style of life, of his character, his way of being, your spirit and mood, what they learned from their parents or another parental figure of his childhood, etc.

It is also true that university teachers - as opposed to parents - work with humans, whose dimension body, emotional, intellectual, moral and spiritual, are cornerstones and foundations on which rest their academic performance.

For everything, we mean that the students are different each other. Some have been treated with care and have received emotional and nurturing a positive family atmosphere heat. Others, however, have been conducted on roads difficult and exposed to weather the toxic and unhealthy climate of the family environment; that he invited him to not grow psychologically and not to develop all their potential. As a result, and when it comes to the chronological maturity, will have low self-esteem, negative attitudes and serious attitude brakes to lead, motivate, communicate effectively, work in equipment, etc.

Thus pointed out the intention of the present research: aspire development physical, emotional, intellectual, moral and spiritual parents, so their House to be converted into real homes and ensure the presence of the school, College and university students; with good potential in all its dimensions, to deal with the challenge of training with height.

Strictly speaking, aim to strengthen the family organization as part and cornerstone of the trilogy: Faculty, family and company; responsible for the training of the students of the Faculty of Administrative Sciences of the Universidad Nacional de Piura.

On the other hand, is the account that the present research work is approached from the optical and psychological perspective, and theories that illuminate their development are related to our research problem, to the aspects of feeling, thinking, feeling and acting people, what theorists now call emotional intelligence, which does not come to be but the capacity or ability to deal with others.

In summary, we have found that every level of our model is necessary to fully understand the chain of effects from the formation family (emotional intelligence of parents), through the emotional intelligence of the student to their academic performance.

Consequently, efforts to present empirical evidence in favor of our hypothesis, managed its mission, in this thesis, repeating once more that student learning is an intellectual task, not influenced by the affection in a direct way.

The national Faculty of Administrative Sciences of the University of Piura, with this thesis, has a model from where manage the emotional intelligence of its students, influencing the family atmosphere, and help improve the academic performance.

In the light of the evidence found with this research, its promotion in class will be a key piece to improve strategies for psycho-pedagogical intervention in the Faculty of Sciences Administrative of the Universidad Nacional de Piura. Aside from the breath which means the results obtained, this thesis wants to draw attention to and arouse the interest of decision-makers in pursuit of the development of the emotional skills in the classroom, still pending task in the motive of study institution, if you want to form men and women full and ready. In these times of globalization, trouble, etc., it is of utmost importance to educate our students and children in the affective and emotional world.

## **VISÃO GERAL**

Esta tese é focada em estudar como é que o emocional inteligência dos pais influencia o comportamento emocional do estudante que se reflete no desempenho acadêmico como um estudante de gestão com a Universidad Nacional de Piura.

Movendo em direção ao nosso objetivo de caracterizar a realidade problemática do sujeito que preocupações nos, Secretário acadêmico da faculdade de ciências administrativas a Universidad Nacional de Piura, obteve-se o desempenho acadêmico de 10 alunos de diferentes semestres com o acabamento de chamar a atenção e o interesse sobre o assunto, estas figuras aguçam e então o que está impactando para que essa situação ocorra? Em que medida isso mostra a vontade e todos os fenômenos afetivos dos alunos em seu desempenho acadêmico?

Não sabemos exatamente o que está acontecendo, mas nossa experiência como professor na faculdade de ciências administrativas a Universidad Nacional de Piura, certifica experiências por alguns alunos em relação a gestão da inteligência emocional na sala de aula; acima de tudo, com a perda de auto-estima e confiança, que muitas vezes levou a um confronto com a realidade, dominado pelo medo do fracasso. Por estas razões, estamos diante de um difícil acordo; tema No entanto, é verdade que os alunos durante sua permanência na Universidade e tudo o que fazem e manifestam, é um reflexo do seu mundo interior, seu estilo de vida, de seu caráter, sua maneira de ser, seu espírito e o humor, o que eles aprenderam com seus pais ou outra figura parental de sua infância, etc.

Também é verdade que professores universitários - ao contrário de pais - trabalham com seres humanos, cujo corpo de dimensão, emocional, intelectual, moral e espiritual, é os pilares e fundações em que descansar seu desempenho acadêmico.

Por tudo, queremos dizer que os alunos são diferentes um do outro. Alguns foram tratados com cuidado e receberam emocional e nutrir uma atmosfera familiar positiva de calor. Outros, no entanto, têm sido realizados nas estradas difíceis e expostos ao tempo o clima insalubre e tóxico do ambiente familiar; que convidou-o para não crescer psicologicamente e não para desenvolver todo seu potencial. Como resultado e quando se trata de maturidade cronológica, vai ter baixa auto-estima, negativas atitudes e atitude séria freios para liderar, motivar, comunicar-se eficazmente, trabalhar no equipamento, etc.

Assim, apontou a intenção da presente pesquisa: aspire o desenvolvimento físico, emocional, intelectual, moral e espiritual aos pais, então sua casa a ser convertido em verdadeiros lares e assegurar a presença de alunos da escola, faculdade e Universidade; com bom potencial em todas as suas dimensões, para lidar com o desafio de treinamento com altura.

Estritamente falando, visam reforçar a organização familiar como parte e pedra angular da trilogia: faculdade, família e sociedade; responsável pelo treinamento dos alunos da faculdade de ciências administrativas da Universidad Nacional de Piura.

Por outro lado, é a conta que o presente trabalho de pesquisa é abordado do ponto de vista óptico e psicológico, e teorias que iluminam seu desenvolvimento estão relacionadas ao nosso problema de pesquisa, aos aspectos de sentir, pensar, sentir e agir pessoas, o que os teóricos da agora chamam inteligência emocional, que não vem a ser, mas a capacidade ou habilidade para lidar com os outros.

Em resumo, encontramos que cada nível do nosso modelo é necessário compreender inteiramente a cadeia de efeitos da família formação (inteligência emocional dos pais), através da inteligência emocional do aluno para o seu desempenho acadêmico.

Consequentemente, os esforços para apresentar evidências empíricas em favor de nossa hipótese, conseguiu sua missão, nesta tese, repetindo mais uma vez que o aluno a aprender é uma tarefa intelectual, não influenciada pelo carinho de forma direta.

Faculdade Nacional de ciências administrativas da Universidad de Piura, com esta tese, tem um modelo de onde gerenciar a inteligência emocional de seus alunos, influenciando o ambiente familiar e ajudar a melhorar o desempenho acadêmico.

Tendo em conta as evidências encontradas com a pesquisa, a sua promoção na classe será uma peça chave para melhorar as estratégias de intervenção psico-pedagógica na faculdade de Ciências administrativo da Universidad Nacional de Piura. Tirando o fôlego que significa os resultados obtidos, esta tese quer chamar a atenção e despertar o interesse dos tomadores de decisões em busca do desenvolvimento das habilidades emocionais em sala de aula, ainda pendente de tarefa no motivo da instituição de estudo, se você quer formar homens e mulheres completa e prontas. Nestes tempos de globalização, problemas, etc, é de extrema importância para educar nossos alunos e crianças do mundo afetivo e emocional.

## INDICE

Resumen	I
Introducción	1
<b>CAPITULO I : DISEÑO DE LA INVESTIGACION</b>	<b>2</b>
1.1. Planteamiento del problema	2
1.1.1. Descripción de la realidad problemática	2
1.2. Problemas	7
1.2.1. Problema general	7
1.2.2. Problema específico	7
1.3. Justificación, Importancia, Beneficiarios, Objetivos , Delimitaciones	7
1.3.1. Justificación	7
1.3.2. Importancia	8
1.3.3. Beneficiarios	8
1.3.4. Objetivo general	9
1.3.5. Objetivo específico	9
1.3.6. Delimitación	9
1.3.7. Limitaciones	10
<b>CAPITULO II : MARCO TEORICO</b>	<b>11</b>
2.1. Antecedentes	11
<b>CAPITULO III : HIPOTESIS</b>	<b>52</b>
3.1. Hipótesis Principal	52

3.2. Hipótesis específica	52
3.3. Variables	52
<b>CAPITULO IV : METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION</b>	<b>55</b>
4.1. Diseño de la investigación	55
4.2. Modelo teórico de la investigación	55
4.3. Muestra	58
4.3.1. Tamaño de muestra	58
4.5. Recolección de datos	59
4.6. Procesamiento de información	59
4.7. Análisis de la información	60
<b>CAPITULO V : RESULTADOS</b>	<b>61</b>
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFIA	81
ANEXOS	82



## INTRODUCCION

En estos tiempos con un mundo globalizado donde las empresas son más exigentes en la calidad del recurso principal en los negocios, como es los recursos humanos, los profesionales que estudian la carrera de administración, deberán asimilar con mayor exigencia los conocimientos y tener la capacidad creativa y arte, porque así lo requiere el profesional de esta carrera, para poder satisfacer los gustos y preferencia de los clientes que cada vez son más exigentes.

El mercado está siempre repleto de ofertas, pero el hombre que dispone de conocimientos técnicos más la capacidad de expresar sus ideas (inteligencia emocional), para asumir la dirección, y para despertar entusiasmo entre los hombres, ese hombre tiene asegurada una ganancia mayor.

De lo que observen y aprendan los alumnos de sus padres en el hogar, son las escuelas, los colegios, las Universidades donde se observa y refleja el comportamiento cognoscitivo de los alumnos, que se refleja en el rendimiento académico a través de sus evaluaciones periódicas.

En razón de esta teoría es que nos permitimos llevar a cabo el presente trabajo de investigación, apoyados en la fuente de información tomada de los alumnos que estudian Administración en la Universidad Nacional de Piura.

A la luz de las evidencias encontradas con esta investigación, su fomento en clase será una pieza clave para mejorar las estrategias de intervención psicopedagógica en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura. Al margen del aliento que significa los resultados obtenidos, esta tesis doctoral quiere llamar la atención y despertar el interés de los tomadores de decisiones en pos del desarrollo de las habilidades emocionales en el aula, tarea aún pendiente en la institución motivo de estudio, si se quiere formar hombres y mujeres plenos y preparados. En estos tiempos de globalización, del apuro, etc., es de suma importancia educar a nuestros alumnos e hijos en el mundo afectivo y emocional.

Más que examinar y fomentar la Inteligencia Emocional de modo individual, debemos adoptar una perspectiva complementaria integrándola dentro de un marco más amplio junto con otros aspectos personales y sociales que hasta ahora se han visto relacionadas con el éxito en el contexto educativo (habilidades cognitivas y prácticas, apoyo familiar, motivación, expectativas, etc.).

## INTRODUCCION

En estos tiempos con un mundo globalizado donde las empresas son más exigentes en la calidad del elemento principal en los negocios, como es los recursos humanos, los profesionales que estudian la carrera de administración, deberán asimilar con mayor exigencia los conocimientos y tener la capacidad creativa y arte, porque así lo requiere el profesional de esta carrera, para poder satisfacer los gustos y preferencia de los clientes que cada vez son más exigentes.

El mercado está siempre repleto de ofertas, pero el hombre que dispone de conocimientos técnicos mas la capacidad de expresar sus ideas(inteligencia emocional), para asumir la dirección, y para despertar entusiasmo entre los hombres, ese hombre tiene asegurada una ganancia mayor.

Los alumnos, de lo que observen y aprendan de sus padres en el hogar, son las escuelas, los colegios, las Universidades donde muestran el comportamiento cognoscitivo, que se refleja en el rendimiento académico a través de sus evaluaciones periódicas.

En razón de esta teoría es que nos permitimos llevar a cabo el presente trabajo de investigación, apoyados en la fuente de información tomada de los alumnos que estudian Administración en la Universidad Nacional de Piura.

A la luz de las evidencias encontradas con esta investigación, su fomento en clase será una pieza clave para mejorar las estrategias de intervención psicopedagógica en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura. Al margen del aliento que significa los resultados obtenidos, esta tesis doctoral quiere llamar la atención y despertar el interés de los tomadores de decisiones en pos del desarrollo de las habilidades emocionales en el aula, tarea aún pendiente en la institución motivo de estudio, si se quiere formar hombres y mujeres plenos y preparados. En estos tiempos de globalización, del apuro, etc., es de suma importancia educar a nuestros alumnos e hijos en el mundo afectivo y emocional.

Más que examinar y fomentar la Inteligencia Emocional de modo individual, debemos adoptar una perspectiva complementaria integrándola dentro de un marco más amplio junto con otros aspectos personales y sociales que hasta ahora se han visto relacionadas con el éxito en el contexto educativo (habilidades cognitivas y prácticas, apoyo familiar, motivación, expectativas, etc.).

# CAPITULO I

## DISEÑO DE LA INVESTIGACION

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1.- Descripción de la realidad problemática

“Tratar con la gente es probablemente el mayor problema que se afronta, especialmente si se es un hombre de negocios. Si, y también si se es contador, una dueña de casa, un arquitecto o un ingeniero. La investigación y el estudio realizado hace pocos años bajo los auspicios de la Fundación Carnegie revelaron un hecho muy importante y significativo: Un hecho confirmado más tarde por los estudios adicionales efectuados en el Instituto Carnegie de Tecnología. Estas investigaciones demostraron que aún en los ramos tan técnicos como la ingeniería alrededor del 15% del buen éxito financiero de cada uno se debe al conocimiento técnico, y alrededor del 85% se debe a la habilidad en ingeniería humana: a la personalidad y a la capacidad para tratar con la gente”<sup>1</sup>; es el comentario del genial Dale Carnegie, cuya terea principal se centró en ayudar a los hombres a dominar sus temores y a desarrollar su valentía, su coraje. Ayudó a desarrollar la dimensión emocional, tan importante, como la corporal, intelectual, moral y espiritual del ser humano.

“El mercado está siempre repleto de ofertas – dijo D. Carnegie- pero el hombre que dispone de conocimientos técnicos más la capacidad de expresar sus ideas, para asumir la dirección, y para despertar entusiasmo entre los hombres, ese hombre tiene asegurada una ganancia mayor”<sup>2</sup>. Y citando a Rockefeller quien dijo a Matthem C. Brush que “la capacidad para tratar con la gente es un artículo que se puede comprar, como el azúcar o el café” “y pagaré más por esa capacidad que por cualquier otra”; D. Carnegie pregunta “¿No se debe suponer, pues, que todos los colegios del país deberían tener cursos para desarrollar la capacidad máspreciada entre todas?”<sup>3</sup>.

Pues bien, y en sentido estricto, estas declaraciones, van por la misma línea teórica discursiva de Daniel Goleman, cuando afirma: “He descubierto que los líderes más

---

<sup>1</sup> DALE CARNEGIE (1983); “Como ganar amigos e influir sobre las personas”, editorial Sudamericana; Buenos Aires, Argentina; Sexagésimo octava Edición; Vigésimo octava en Edición de Bolsillo. P.20.

<sup>2</sup> D. Carnegie; Ibidem; p. 20

<sup>3</sup> D. Carnegie; Ibidem; pp 20, 21

efectivos se parecen en algo fundamental, todos tienen un alto grado de lo que se conoce como inteligencia emocional. No es que el coeficiente intelectual y las destrezas técnicas, sean irrelevantes. Son importantes, pero como “aptitudes de umbral”; es decir, son los requisitos básicos para puestos ejecutivos. Pero mi investigación, junto con otros estudios recientes, muestra claramente que la inteligencia emocional es la condición *sine qua non* del liderazgo. Sin ella, una persona puede tener la mejor preparación del mundo, una mente incisiva y analítica, y un infinito surtido de ideas inteligentes, pero aún así no será un buen líder”<sup>4</sup>.

Con relación a la tarea educativa, Pérez Sánchez, filósofo y educador de la Universidad de Piura; manifiesta “Es evidente que el aprendizaje es una tarea intelectual, no influida por la afectividad de manera directa. La necesidad de aprender no hace más capaz al intelecto, que cuenta para ello exclusivamente con una estructura cognoscitiva. Sin embargo, es también claro que el deseo, la voluntad y toda una serie de fenómenos afectivos, pueden influir en el aprendizaje de manera indirecta, orientando las potencias adecuadamente hacia ese fin. Todo esto implica que la mejor medida para la predicción del rendimiento de un alumno está dada por la conjugación de la capacidad cognoscitiva y la parte afectiva y/o emocional”<sup>5</sup>

“Históricamente- sostiene Marco Blanco -, la inteligencia de una persona ha sido medida por su coeficiente intelectual (CI). Se consideraba que, a mayor CI, mayor inteligencia. Además, durante varias décadas, se llegó a la suposición de que la gente es inteligente o no lo es, pues la inteligencia sería una facultad innata y poco se podría hacer para cambiar la situación. Es una forma de pensar que todavía impregna amplias capas de nuestra sociedad. Sin embargo, durante los últimos años hay quienes se han opuesto a esta clasificación, argumentando que los test de CI se basan en una noción restringida de la inteligencia, al evaluar solamente las habilidades lingüísticas o matemáticas, sin tener en cuenta el amplio abanico de habilidades y destrezas provenientes del ámbito emocional de la persona. Así, surgió el concepto de inteligencia emocional (IE), que incluye toda una serie de habilidades que se pueden aprender, basadas en los sentimientos y las emociones: el autocontrol, el entusiasmo, la automotivación, la empatía, etc. Según un estudio efectuado por proponentes de la IE, el éxito laboral se logra mediante un 23% de capacidad intelectual y un 77% de aptitudes emocionales <http://www.inteligencia-emocional.org>). Es más, esta investigación señala que, en la mayoría de los casos, personas con un alto CI, terminan trabajando para otras que tienen un CI más bajo, pero que saben conectarse, influir y relacionarse mejor. Así un doctor en química hiperespecializado puede carecer de la suficiente IE como para tener capacidad de mando, trabajar en equipo, etc. Por otro lado,

---

<sup>4</sup> Daniel Goleman (2004); “¿Qué hace a un líder?”; Harvard Business Review [www.hbr.org](http://www.hbr.org); pp.72,73

<sup>5</sup> Pérez Sánchez, Pablo (2002); “Psicología Educativa”, 2ª Edición UDEP; pp 255

una persona con menor CI, pero con mayor IE, puede llegar al éxito laboral debido a su capacidad de manejar emociones y relaciones”<sup>6</sup>.

Avanzando hacia nuestro propósito de caracterizar la realidad problemática del tema que nos ocupa, de la oficina de Secretaría Académica de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura, se obtuvo los rendimientos académicos de 10 estudiantes de distintos semestres con la finalidad de llamar la atención y despertar el interés sobre el particular:

ALUMNO	PROMEDIO ACUMULADO	PROMEDIO SEMESTRAL	CRÉDITOS APROBADOS	CRÉDITOS DESPROBADOS	CRÉDITOS LLEVADOS
1	10.55	10.38	33	20	53
2	10.40	12.80	27	23	50
3	10.37	12.13	40	25	65
4	10.31	10.13	40	28	68
5	10.29	00.00	17	17	34
6	10.26	10.64	26	27	53
7	10.12	10.59	45	14	59
8	9.75	10.94	31	28	59
9	9.54	10.07	28	26	54
10	8.58	8.30	25	30	55

**Fuente:** Secretaría Académica F/CC.AA- UNP – fecha de recojo de información: 05 de octubre del 2007.

Estas cifras aguijonean y entonces ¿qué está influyendo para que se dé esta situación? ¿En qué medida tiene que ver la voluntad y todos los fenómenos afectivos del alumno en su rendimiento académico?

No sabemos con exactitud qué está sucediendo, pero nuestra experiencia como docente en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura, certifica experiencias vividas por algunos alumnos con relación al manejo de la inteligencia emocional en el aula; sobre todo, con la pérdida de autoestima y de confianza, lo que

---

<sup>6</sup> Marco Blanco; “Sabiduría, ¿Dónde estas?”; Revista Adventista Junio 2006. Nº6; Editorial Universidad Peruana Unión; Lima, Perú. P. 09

muchas veces, los llevó a un enfrentamiento con la realidad dominado por el miedo al fracaso:

- Invasión de sentimientos de que nada pueden hacer bien.
- A menudo se observó que antes y durante las exposiciones en el aula, el alumno se sintió temeroso, nervioso.
- Dificultades en hacer la tarea por problemas de timidez.
- No les gusta mucho estar rodeados de personas.
- Por falta de seguridad en sí mismo no participan en las discusiones en clase y, por este motivo muchas veces no ingresan al aula estando en los ambientes de la Facultad.
- Deficiencias en el manejo de las relaciones interpersonales.
- Se sienten incómodos frente a personas extrañas, al profesor autoritario y ante la autoridad.

Por lo expuesto, estamos frente a un tema muy difícil de abordar; sin embargo, es verdad que los alumnos durante su permanencia en la universidad y todo lo que hacen y manifiestan, es fiel reflejo de su mundo interior, de su estilo de vida, de su carácter, de su modo de ser, de su espíritu y ánimo, de lo que aprendieron de sus padres u otra figura parental de su infancia, etc.

También es verdad que los profesores universitarios- a diferencia de los padres de familia- trabajan con seres humanos, cuya dimensión corporal, emocional, intelectual, moral y espiritual, son piedras angulares y cimientos sobre las cuales descansa su rendimiento académico.

Por todo, se quiere decir que los alumnos son diferentes unos a otros. Algunos han sido tratados con cuidado y han recibido el calor afectivo y nutriente de un clima familiar positivo. Otros, sin embargo, han sido conducidos por caminos difíciles y expuestos a las inclemencias del clima tóxico y malsano del entorno familiar; que lo invitó a no crecer psicológicamente y a no desarrollar todas sus potencialidades. En consecuencia, y cuando llega a la madurez cronológica, tendrá baja autoestima, actitudes negativas y serios frenos de actitud para liderar, motivar, comunicarse con eficacia, trabajar en equipo, etc.

Así señalamos la intención del presente trabajo de investigación: aspiramos el desarrollo físico, emocional, intelectual, moral y espiritual de los padres de familia, para que sus casa

se conviertan en verdaderos hogares y garanticen la presencia de alumnos en la escuela, colegio y universidad; con buen potencial en todas sus dimensiones, para encarar con altura el reto de la formación profesional.

En rigor, aspiramos a fortalecer la organización familiar como parte y piedra angular de la trilogía: Facultad, Familia y Empresa; responsables de la formación profesional de los alumnos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura.

Por otro lado, damos cuenta que el presente trabajo de investigación se aborda desde la óptica y perspectiva psicológica, y las teorías que alumbran su desarrollo están relacionadas con nuestro problema de investigación, al tratar aspectos del sentir, pensar, sentir y actuar de las personas, lo que hoy los teóricos llaman inteligencia emocional, que no viene a ser sino la capacidad o habilidad para tratar con los demás.

Desde la aparición del best-seller de Goleman (1995) la comunidad científica y, en particular, la investigación educativa necesitan de datos empíricos que demuestren que las destrezas y competencias en IE tienen repercusiones reales y positivas en la vida escolar y personal de los alumnos.

Ya se sabe que el concepto inteligencia emocional (IE) apareció por primera vez desarrollado en 1990 en un artículo publicado por Peter Salovey y John Mayer. No obstante, quedó relegado al olvido durante cinco años hasta que Daniel Goleman, psicólogo y periodista americano con una indudable vista comercial y gran capacidad de seducción y de sentido común, convirtió estas dos palabras en un término de moda al publicar su libro *Inteligencia emocional* (1995). La tesis primordial de este libro se resume en que necesitamos una nueva visión del estudio de la inteligencia humana más allá de los aspectos cognitivos e intelectuales que resalte la importancia del uso y gestión del mundo emocional y social para comprender el curso de la vida de las personas. Goleman afirma que existen habilidades más importantes que la inteligencia académica a la hora de alcanzar un mayor bienestar laboral, personal, académico y social.

Entonces resulta interesante usar la teoría de este pensador para alumbrar el desarrollo de la presente investigación: Daniel Goleman, coautor de *Emotional Intelligence* y co-autor de *Primal leadership: Realizing the power of Emotional Intelligence*. Co- presidente del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, que tiene su sede en la Graduate school of Applied and Professional Psychology de la Rutgers University en Piscataway, New Jersey.”¿Qué hace falta para ser un líder”, 2004, Harvard Business School Publishing Corporation. Este artículo ha sido publicado anteriormente en Harvard Business Review, “What Makes a leader”, número 126, julio 2004, edición, Deusto, España.

Los planteamientos de 1) Poissont, Charles Albert ; Godofroy Christian (1996); en su “Mi primer millón: diez de los hombres más ricos del mundo y los secretos de su éxito” : Jean

Paul Getty, Conrad Hilton, Thomas Watson, Steven Spielberg, John Rockefeller, Ray Kroc, Walt Disney, Henry Ford, Soichiro Honda, Aristóteles Onassis; Editorial Atlántida S.A.; Buenos Aires; y 2) Kertéz Roberto y Indumi, Guillermo, con su “Análisis Transaccional” (1977) ; Editorial Conantal; Buenos Aires; sirven para llamar la atención de que la inteligencia emocional es fundamental para llegar al éxito y que las conductas de los padres son potentes invitadoras para desarrollar o neutralizar esas energías tan importantes y necesarias para alcanzar un mayor bienestar laboral, personal, académico y social.

En definitiva, esta tesis doctoral intenta presentar evidencias empíricas a favor de la teoría de la inteligencia emocional (IE), formulada por Daniel Goleman. Así:

## **1.2.- Problemas**

### **Problema general**

¿La inteligencia emocional de los padres de familia se relaciona con la inteligencia emocional del alumno de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura, y la enlaza hasta su rendimiento académico?

### **Problema específico**

¿Cuáles son los niveles de autopercepción y percepción del alumno de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura, con relación a la inteligencia emocional?

## **1.3.- Justificación, Importancia, Beneficiarios, Objetivos, Delimitación y Limitaciones de la Investigación**

### **1.3.1.- Justificación**

Las investigaciones realizadas en este tema subrayan que el concepto de IE ha adquirido una base sólida científica y que empieza a madurar como marco de estudio. Seguramente que el futuro deparará interesantes hallazgos en el ámbito educativo que pondrán aún más de relieve el papel potencial de la IE en las aulas y la necesidad de integrar en el currículo el desarrollo de las habilidades de IE.

A la luz de las evidencias empíricas que da cuenta la presente investigación, el fomento de la IE en clase será de suma importancia para mejorar las estrategias de intervención psicopedagógica en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura.

### **1.3.2.- Importancia**



Ya se dijo supra, que tratar con la gente es probablemente el mayor problema que se afronta, especialmente si se es un hombre de negocios. Si, y también si se es contador, una dueña de casa, un arquitecto o un ingeniero.

También se ha dicho que investigaciones han demostrado que aún en los ramos tan técnicos como la ingeniería alrededor del 15% del buen éxito financiero de cada uno se debe al conocimiento técnico, y alrededor del 85% se debe a la habilidad en ingeniería humana: a la personalidad y a la capacidad para tratar con la gente.

Por estas razones es importante abordar el tema de la IE en Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura.

### **1.3.3.- Beneficiarios**

Las consecuencias de una mala inteligencia emocional pueden ser muy graves y afectan al alumno, a su familia, a la organización educativa y a la sociedad.

**Implicancias para el alumno:** ansiedad, trastornos del sueño, miedo a la autoridad, sentimiento al fracaso, disminución de la autoestima, falta de iniciativa, problemas de integración social, disminución del rendimiento y de la calidad del trabajo, pérdida de motivación, aumento de ausentismo, etc.

**Para la organización educativa:** disminución del rendimiento y de la calidad del trabajo, pérdida de motivación, aumento de ausentismo, etc.

**Las consecuencias para la familia:** relaciones dañadas, consultas psicológicas, afectación de la afectividad, desmotivación generalizada.

**Para la sociedad:** pérdida de la población activa y el aumento del gasto económico dedicado a bajas laborales y/o jubilaciones e incapacidades, etc.

### **1.3.4.- Objetivo general**

Conocer como la inteligencia emocional de los padres de familia se relaciona con la inteligencia emocional del alumno de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura, y como la enlaza hasta su rendimiento académico.

### **1.3.5.- Objetivo específico**

Conocer los niveles de autopercepción y percepción del alumno de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura, con relación a la inteligencia emocional.

### **1.3.6.- Delimitación**

#### **a.- Espacial**

El estudio se realizó en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura.

#### **b.- Temporal**

Año 2010.

#### **c.- Social**

En el estudio intervienen alumnos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura.

#### **d.- Conceptual**

La investigación comprende el estudio de la inteligencia emocional (IE) de los padres de familia y de los alumnos, y el rendimiento académico del alumno (promedio ponderado acumulado-PPA).

### **1.3.7.- Limitaciones**

- El dinero y el tiempo son restricciones para llevar el proyecto de investigación a dimensiones mayores.
- La recolección de información es condicionada a la sagrada libertad de decisión del alumno. El decide que información proporcionar.

## **CAPITULO II : MARCO TEORICO**

### **2.1.- Antecedentes**

Información recogida de: Extremera, N. y Fernández-Berrocal, P. (2004). El papel de la inteligencia emocional en el alumnado: evidencias empíricas. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 6 (2). Consultado el día de mes de año en: <http://redie.uabc.mx/vol6no2/contenido-extremera.html>. Revista Electrónica de Investigación Educativa

Vol. 6, No. 2, 2004

El papel de la inteligencia emocional en el alumnado: evidencias empíricas  
The Role of Students' Emotional Intelligence: Empirical Evidence

Natalio Extremera Pacheco (\*)

nextremera@uma.es

Pablo Fernández-Berrocal (\*)

berrocal@uma.es

\* Facultad de Psicología

Universidad de Málaga

Campus de Teatinos s/n

Málaga, España

(Recibido: 28 de enero de 2004; aceptado para su publicación: 27 de julio de 2004).

El concepto inteligencia emocional (IE) apareció por primera vez desarrollado en 1990 en un artículo publicado por Peter Salovey y John Mayer. No obstante, quedó relegado al olvido durante cinco años hasta que Daniel Goleman, psicólogo y periodista americano con una indudable vista comercial y gran capacidad de seducción y de sentido común, convirtió estas dos palabras en un término de moda al publicar su libro *Inteligencia emocional* (1995). La tesis primordial de este libro se resume en que necesitamos una nueva visión del estudio de la inteligencia humana más allá de los aspectos cognitivos e intelectuales que resalte la importancia del uso y gestión del mundo emocional y social para comprender el curso de la vida de las personas. Goleman afirma que existen habilidades más importantes que la inteligencia académica a la hora de alcanzar un mayor bienestar laboral, personal, académico y social. Esta idea tuvo una gran resonancia en la opinión pública y, a juicio de autores como Epstein (1998), parte de la aceptación social y de la popularidad del término se debió principalmente a tres factores:

1. El cansancio provocado por la sobrevaloración del cociente intelectual (CI) a lo largo de todo el siglo XX, ya que había sido el indicador más utilizado para la selección de personal y recursos humanos.

Revista Electrónica de Investigación Educativa Vol. 6, No. 2, 2004 2

Extremera y Fernández-Berrocal: El papel de la inteligencia...

2. La antipatía generalizada en la sociedad ante las personas que poseen un alto nivel intelectual, pero que carecen de habilidades sociales y emocionales.
3. El mal uso en el ámbito educativo de los resultados en los tests y evaluaciones de CI que pocas veces pronostican el éxito real que los alumnos tendrán una vez incorporados al mundo laboral, y que tampoco ayudan a predecir el bienestar y la felicidad a lo largo de sus vidas.

Como consecuencia de este conjunto de eventos y tras el best-seller de Goleman, fuimos invadidos por una oleada de información mediática de todo tipo (prensa, libros de autoayuda, páginas web, etc.). Por otra parte, diferentes autores, como Bar-On (1997), Cooper y Sawaf (1997), Shapiro (1997), Goleman (1998) y Gottman (1997) publicaron aproximaciones al concepto de lo más diversas, propusieron sus propios componentes de la IE y elaboraron herramientas para evaluar el concepto. Aunque la mayoría de ellos discrepa en las habilidades que debe poseer una persona emocionalmente inteligente, todos están de acuerdo en que estos componentes, le hacen más fácil y feliz su vida. Lamentablemente, desde estas aproximaciones se han realizado multitud de afirmaciones sobre la influencia positiva de la IE, que no han sido contrastadas de forma empírica. Las aseveraciones más usuales se han relacionado con el efecto y la influencia de la IE en nuestras vidas, o bien, con las distintas áreas en las que la IE podía influir. Así, el fomento de la IE ayudaría a potenciar las relaciones con nuestros hijos (Shapiro, 1997; Gottman, 1997; Elias, Tobias y Friedlander, 1999), ayudaría a mejorar nuestro trabajo (Weisinger, 1997; Cooper y Sawaf, 1997) o tendrían efectos beneficiosos en el contexto educativo (Steiner y Perry, 1997), entre otros. El único inconveniente fue que todas estas afirmaciones no fueron avaladas por datos empíricos contrastados que sistemática y rigurosamente demostrasen, por un lado, el grado explicativo de la IE y, por otro, el papel real de ésta en las distintas áreas de nuestra vida, en comparación con otras dimensiones del ser humano (p.e., inteligencia general, personalidad, características sociodemográficas, redes sociales, etc.).

Hasta finales de la década pasada y comienzos de la actual se empezaron a dar los primeros pasos firmes en la constatación empírica de los efectos que una buena IE puede ejercer sobre las personas. En general, los primeros trabajos se encaminaron a examinar el constructo de IE, se centraron en el desarrollo teórico de modelos y la creación de instrumentos de evaluación rigurosos (Mayer, Caruso y Salovey, 2000; Salovey, Woolery y Mayer, 2001). En la actualidad, existe suficiente base teórica y se han desarrollado las herramientas necesarias para examinar de forma fiable la relación de este concepto con otras variables relevantes, tanto en experimentos de laboratorio como en estudios de campo. De hecho, la línea de investigación vigente se centra en establecer la utilidad de este nuevo constructo en diversas áreas vitales de las personas, con el objetivo de demostrar cómo la IE determina nuestros comportamientos y en qué áreas de nuestra vida influye más significativamente.

Revista Electrónica de Investigación Educativa Vol. 6, No. 2, 2004 3 Extremera y Fernández-Berrocal: El papel de la inteligencia... Entre los diferentes acercamientos a la IE, la teoría desarrollada por los creadores del concepto, John Mayer y Peter Salovey (1990) —a nuestro juicio—, sigue siendo la más defendida y avalada empíricamente (Fernández-Berrocal y Extremera, 2002; Extremera y Fernández-Berrocal, 2003b). Desde esta perspectiva, la IE engloba un conjunto de habilidades relacionadas con el procesamiento emocional de la información. En concreto, la definición más concisa delimita la IE como “la habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las propias

emociones y la de los demás promoviendo un crecimiento emocional e intelectual” (Mayer y Salovey, 1997, p.10).

En otro lugar hemos argumentado la importancia de estas habilidades en el aula (Fernández-Berrocal y Extremera, 2002) y se ha concretado su evaluación con diferentes métodos e instrumentos (Extremera y Fernández-Berrocal, 2003a). El objetivo de este artículo es revisar los trabajos empíricos más relevantes realizados dentro del contexto educativo y recopilar las evidencias existentes sobre la evaluación de la influencia de la IE, en el funcionamiento personal, social y escolar de los alumnos.

Recientemente, la literatura ha mostrado que las carencias en las habilidades de IE afectan a los estudiantes dentro y fuera del contexto escolar. Aunque, la mayoría de los estudios han sido realizados con muestras de estudiantes universitarios, cada vez más están aflorando los trabajos empíricos realizados con adolescentes (Ciarrochi, Chan y Bajgar, 2001; Fernández-Berrocal, Extremera y Ramos, 2003a; Liao, Liao, Teoh y Liao, 2003; Trinidad y Johnson, 2002). Tras revisar estas investigaciones, encontramos cuatro áreas fundamentales en las que una falta de IE provoca o facilita la aparición de problemas entre los estudiantes. De forma resumida, los problemas del contexto educativo asociados a bajos niveles de IE serían cuatro:

1. Déficit en los niveles de bienestar y ajuste psicológico del alumnado
  2. Disminución en la cantidad y calidad de las relaciones interpersonales
  3. Descenso del rendimiento académico
  4. Aparición de conductas disruptivas y consumo de sustancias adictivas
- A continuación resumimos los hallazgos más significativos que la investigación en IE ha encontrado en cada una de estas áreas.

La inteligencia emocional y su influencia en los niveles bienestar y ajuste psicológico  
En los últimos años ha habido una proliferación de trabajos empíricos que se han centrado en estudiar el papel de la IE en el bienestar psicológico de los alumnos. La mayoría de dichos trabajos ha seguido el marco teórico propuesto por Mayer y Salovey (1997), quienes definen la IE con sus cuatro componentes: percepción, asimilación, comprensión y regulación, lo cual nos proporciona un marco teórico prometedor para conocer los procesos emocionales básicos que subyacen al

Revista Electrónica de Investigación Educativa Vol. 6, No. 2, 2004 4

Extremera y Fernández-Berrocal: El papel de la inteligencia... desarrollo de un adecuado equilibrio psicológico y ayudan a comprender mejor el rol mediador de ciertas variables emocionales de los alumnos y su influencia sobre su ajuste psicológico y bienestar personal. Puesto que los componentes de la IE incluyen las habilidades para percibir, comprender y manejar de forma adaptativa las propias emociones, el propósito de estos estudios ha sido examinar si los alumnos con una mayor IE presentan niveles más elevados

de salud mental, satisfacción y bienestar que aquellos con menor puntuación en estas habilidades.

La evaluación de esos componentes de la IE se ha realizado mediante dos tipos de instrumentos a los que se hará referencia cuando se describan los diferentes estudios empíricos: autoinformes y medidas de habilidad (Extremera y Fernández-Berrocal, 2003a). Los autoinformes son cuestionarios que el propio alumno contesta reflejando su percepción sobre sus propias habilidades. Uno de los cuestionarios más utilizados en la investigación ha sido el Trait Meta-Mood Scale (TMMS) desarrollado por Salovey, Mayer, Goldman, Turvey y Palfai (1995) y del que existe una versión reducida y adaptada a la población española, el Trait Meta-Mood Scale-24 (TMMS-24), (Fernández-Berrocal, Extremera y Ramos, 2003a), que evalúa los niveles de inteligencia emocional intrapersonal mediante tres factores: atención a los sentimientos, claridad emocional y reparación de los estados de ánimo.<sup>2</sup> Las medidas de habilidad más utilizadas han sido el Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS), (Mayer, Caruso, y Salovey, 1999;) y el más reciente el Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT), (Mayer, Salovey, y Caruso, 2001).

Los estudios realizados en Estados Unidos han mostrado que los alumnos universitarios con más IE (evaluada con el TMMS) informan menor número de síntomas físicos, menos ansiedad social y depresión, mejor autoestima, mayor satisfacción interpersonal, mayor utilización de estrategias de afrontamiento activo para solucionar sus problemas y menos rumiación. Además cuando estos alumnos son expuestos a tareas estresantes de laboratorio, perciben los estresores como menos amenazantes y sus niveles de cortisol y de presión sanguínea son más bajos (Salovey, Stroud, Woolery y Epel, 2002) e, incluso, se recuperan emocionalmente mejor de los estados de ánimos negativos inducidos experimentalmente (Salovey et al., 1995). Otros estudios realizados en Australia presentan evidencias de que los estudiantes universitarios con alta IE responden al estrés con menos ideaciones suicidas, comparados con aquellos con baja IE, e informan de menor depresión y desesperanza (Ciarrochi, Deane y Anderson, 2002). Igualmente, Liao et al. (2003) han encontrado que los estudiantes de secundaria que indican menores niveles de IE tienen puntuaciones más altas en estrés, depresión y quejas somáticas.

Los estudios llevados a cabo con una medida de habilidad (MEIS) presentan resultados similares. Los estudiantes universitarios con niveles altos de IE muestran una mayor empatía, una satisfacción ante la vida más elevada y mejor calidad en sus relaciones sociales (Ciarrochi, Chan y Caputi, 2000). *Revista Electrónica de Investigación Educativa* Vol. 6, No. 2, 2004 5

Extremera y Fernández-Berrocal: El papel de la inteligencia... En España, también se han llevado a cabo investigaciones con estudiantes adolescentes de enseñanza secundaria obligatoria (Fernández-Berrocal, Alcaide y Ramos, 1999). Los resultados han mostrado que cuando a los adolescentes se les divide en grupos en función de sus niveles de

sintomatología depresiva, los alumnos con un estado normal se diferenciaban de los clasificados como depresivos en niveles más altos en IE, en concreto por una mayor claridad hacia sus sentimientos y niveles más elevados de reparación de sus emociones. En cambio, los escolares clasificados como depresivos tenían menores niveles en estos aspectos de IE y mayores puntuaciones en ansiedad y en la frecuencia de pensamientos repetitivos y rumiativos que tratan de partir de su mente. Igualmente, altas puntuaciones en IE se han asociado a puntuaciones más elevadas en autoestima, felicidad, salud mental y satisfacción vital, y menores puntuaciones en ansiedad, depresión y supresión de pensamientos negativos (Fernández-Berrocal, Alcaide, Extremera y Pizarro, 2002; Extremera, 2003). El mismo tipo de relaciones entre la IE y el ajuste emocional en estudiantes universitarios se ha encontrado en otros países de habla hispana como Chile (Fernández-Berrocal, Salovey, Vera, Ramos y Extremera, 2002).

La inteligencia emocional y su influencia sobre la calidad de las relaciones interpersonales. Desde los modelos de IE también se hace énfasis en las habilidades interpersonales. Las personas emocionalmente inteligentes no sólo serán más hábiles para percibir, comprender y manejar sus propias emociones, sino también serán más capaces de extrapolar sus habilidades de percepción, comprensión y manejo a las emociones de los demás. Esta teoría proporciona un nuevo marco para investigar la adaptación social y emocional puesto que la IE jugaría un papel elemental en el establecimiento, mantenimiento y la calidad de las relaciones interpersonales. Los estudios realizados en esta línea parten de la base de que un alumno con alta IE es una persona más hábil en la percepción y comprensión de emociones ajenas y posee mejores habilidades de regulación. Además, las habilidades interpersonales son un componente de la vida social que ayuda a las personas a interactuar y obtener beneficios mutuos. Es decir, las habilidades sociales tienden a ser recíprocas, de tal manera que la persona que desarrolla y posee unas competencias sociales adecuadas con los demás es más probable que reciba una buena consideración y un buen trato por la otra parte, sin olvidar que el apoyo social ayuda a regular el impacto negativo de los estresores cotidianos.

Algunos estudios anglosajones han encontrado datos empíricos entre la IE y las relaciones interpersonales. Por ejemplo, mediante autoinformes se han encontrado relaciones positivas entre una elevada IE y mejor calidad de las relaciones sociales (Schutte, Malouff, Bobik et al., 2001). En la misma línea, Mayer, Caruso y Salovey (1999) mediante una medida de habilidad (MEIS) encontraron que los estudiantes universitarios con mayor puntuación en IE tenían también mayor puntuación en empatía. Otros estudios han sido realizados en Revista Electrónica de Investigación Educativa Vol. 6, No. 2, 2004 6

Extremera y Fernández-Berrocal: El papel de la inteligencia... etapas más tempranas, por ejemplo, se ha encontrado que los alumnos de primaria que obtenían mayores puntuaciones en una versión infantil del MEIS eran evaluados por sus compañeros como menos agresivos y sus profesores los consideraban más propensos a los comportamientos prosociales que los estudiantes con puntuación baja en IE (Rubin, 1999). En un estudio



realizado en Estados Unidos por Lopes, Salovey y Straus (2003), en el que utilizaron medidas de habilidad como MSCEIT, se han hallado evidencias sobre la relación entre IE y la calidad de las relaciones sociales. Los estudiantes que puntúan alto en IE mostraron mayor satisfacción en las relaciones con sus amigos e interacciones más positivas, percibieron un mayor apoyo parental e informaron de menos conflictos con sus amigos más cercanos, incluso cuando se controlaron variables de personalidad e inteligencia. Posteriormente, los autores extendieron estos resultados preguntándoles por su relación de amistad a los amigos de los estudiantes evaluados y observaron que quienes puntuaron más alto en la dimensión de IE relacionada con el manejo emocional informaron una interacción más positiva con los amigos; además, los amigos manifestaron que sus relaciones de amistad con ellos se caracterizaban por un mayor apoyo emocional, mayor número de interacciones positivas y menor número de interacciones negativas, incluso controlando variables de personalidad tan importantes como extraversión o neuroticismo.

En otros estudios llevados a cabo en Australia con adolescentes de entre 13 y 15 años se encontraron resultados muy similares e interesantes. Ciarrochi, Chan y Bajgar, (2001) constataron que las mujeres presentaban mayores puntuaciones en IE que los hombres; que los adolescentes con alta IE eran más capaces de establecer y mantener relaciones interpersonales, tenían más amigos o mayor cantidad de apoyo social, sentían mayor satisfacción con las relaciones establecidas en la red social, tenían más habilidades para identificar expresiones emocionales y presentaban comportamientos más adaptativos para mejorar sus emociones negativas cuando se controlaban los efectos de otras variables psicológicas como autoestima o ansiedad.

En una muestra de estudiantes universitarias españolas Ramos, Fernández-Berrocal y Extremera (2003) hallaron relaciones positivas entre aspectos de IE y empatía y relaciones negativas con los niveles de inhibición emocional. En otro estudio en el que se utilizaron medidas de autoinforme de IE (TMMS) y de habilidad (MSCEIT) los datos encontrados son muy similares a los obtenidos con estudiantes anglosajones. La habilidad para regular las emociones propias y ajenas evaluadas mediante el MSCEIT predijo los niveles de intimididad, afecto y antagonismo que los alumnos universitarios tenían hacia su mejor amigo. Por otro lado, los factores del TMMS fueron predictores significativos de los niveles de empatía de los estudiantes hacia los demás, en concreto, puntuaciones altas en claridad y reparación se relacionaron con mayor toma de perspectiva y menores niveles de distrés personal; mientras que altos niveles de atención emocional se relacionó con un mayor nivel de implicación empática, pero también con un mayor

Revista Electrónica de Investigación Educativa Vol. 6, No. 2, 2004 7

Extremera y Fernández-Berrocal: El papel de la inteligencia... distrés personal hacia los problemas ajenos (Extremera y Fernández-Berrocal, en prensa). El papel de la inteligencia emocional como predictor del rendimiento escolar La línea de investigación dirigida a analizar la influencia de la IE en el rendimiento académico ha mostrado resultados contradictorios. De hecho, los primeros estudios

anglosajones realizados en población universitaria acreditaron una relación directa entre IE y rendimiento académico. En uno de ellos se mostraron evidencias del vínculo entre IE y rendimiento, mediante un diseño longitudinal para comprobar si las puntuaciones en IE evaluadas al empezar el curso académico permitirían predecir las puntuaciones obtenidas en las notas finales. Los datos demostraron que las puntuaciones en IE predecían significativamente la nota media de los alumnos (Schutte, MaIouff, Hall et al., 1998). Posteriormente, los resultados de Newsome, Day y Catano (2000) no avalaron las relaciones positivas entre IE medida con el EQ-i (una medida de IE de autoinforme) y el rendimiento académico en estudiantes universitarios canadienses. Ni la puntuación total del cuestionario ni sus subescalas fueron predictores de las notas al finalizar el curso. A juicio de Parker, Summerfeldt, Hogan y Majeski (2004), la escasa relación encontrada en el estudio de Newsome et al. (2000) entre IE y rendimiento académico podría ser explicada por diferentes problemas metodológicos relacionados con la muestra, ya que se seleccionaron estudiantes que estaban pasando por distintos procesos de transición (p.e., estudiantes de primer año, estudiantes de último año, estudiantes a tiempo completo, alumnos a tiempo parcial, estudiantes adolescentes, estudiantes adultos). Por esta razón, Parker et al. evaluaron exclusivamente a alumnos adolescentes que se encontraban en el proceso de transición de la enseñanza secundaria a la universidad y que iban a realizar sus estudios a tiempo completo. Los alumnos rellenaron una versión reducida del EQ-i (Bar-On, 2002) y al final del año académico se obtuvieron sus calificaciones. Los hallazgos fueron divergentes en función de cómo se operacionalizó la variable rendimiento académico. Cuando se examinó la relación entre IE y rendimiento académico en la muestra completa, los patrones de correlaciones fueron muy similares a los de Newsome y Catano (2000) que evidenciaban la pobre capacidad predictiva de la IE total sobre la ejecución académica. No obstante, algunas de las subescalas del EQ-i (intrapersonal, manejo del estrés y adaptabilidad) sí predijeron significativamente el éxito académico (en torno a un 8-10% de la varianza en las puntuaciones). Como afirman los autores, aunque estos predictores fueron modestos, es interesante subrayar que estas habilidades predijeron las notas académicas el primer año de universidad con mayor exactitud que cuando se tomaban como referente las notas obtenidas a lo largo de la enseñanza secundaria.

Más sorprendentes aún fueron los resultados obtenidos cuando se compararon los grupos que habían logrado diferentes niveles de rendimiento: estudiantes con altas puntuaciones académicas versus estudiantes con bajas puntuaciones académicas. Cuando se realizó esta división, el rendimiento académico apareció

Revista Electrónica de Investigación Educativa Vol. 6, No. 2, 2004 8

Extremera y Fernández-Berrocal: El papel de la inteligencia... fuertemente vinculado con varias dimensiones de IE, como las subescalas de habilidades intrapersonales, la adaptabilidad y el manejo del estrés. Mediante análisis discriminante se utilizó a la IE como variable predictora para la inclusión en el grupo de alto y bajo rendimiento académico. De forma general, la IE fue un poderoso predictor para identificar a estudiantes de primer año que iban a tener buen éxito académico al finalizar el semestre. En concreto,

82% de los estudiantes con alto rendimiento académico y 91% de los alumnos con bajo nivel académico fueron correctamente identificados y agrupados en función de sus puntuaciones en IE.

Por otro lado, Barchard (2003) evaluó a estudiantes universitarios mediante una prueba de habilidad de IE (MSCEIT), pero controlando habilidades cognitivas que tradicionalmente se han visto relacionadas con el rendimiento (habilidad verbal, razonamiento inductivo, visualización), junto con variables clásicas de personalidad (neuroticismo, extraversión, apertura, amabilidad y responsabilidad). Sus resultados apoyaron la idea de que los niveles de IE de los universitarios predecían las notas obtenidas al finalizar el año lectivo. Por tanto, la IE se suma a las habilidades cognitivas como un potencial predictor no sólo del equilibrio psicológico del alumnado, sino también de su logro escolar. También es posible que la relación entre IE y rendimiento académico no sea simplemente lineal y directa y que puedan estar influyendo otras características o variables presentes en el alumnado. De hecho, Fernández-Berrocal, Extremera y Ramos (2003b) examinaron la viabilidad del constructo como factor explicativo del rendimiento escolar en estudiantes de enseñanza secundaria obligatoria (ESO), no como una relación directa entre IE y logro académico, sino analizando el efecto mediador que una buena salud mental ejerce sobre el rendimiento medio escolar de los estudiantes. El estudio se llevó a cabo en dos institutos de Málaga (capital), España, con estudiantes de 3º y 4º de ESO que cumplieron una serie de medidas emocionales y cognitivas, y en el que también se recogieron sus notas académicas del primer trimestre. Los resultados mostraron nuevamente que altos niveles de IE (TMMS) predecían un mejor bienestar psicológico y emocional en los adolescentes, es decir, menor sintomatología ansiosa y depresiva y menor tendencia a tener pensamientos intrusivos. Además, se observó que aquellos alumnos clasificados como depresivos presentaban un rendimiento académico peor que los alumnos clasificados como normales al finalizar el trimestre. En general, los resultados de este estudio, tomados en su conjunto, permitieron vislumbrar ciertos componentes no académicos que inciden en el rendimiento escolar del alumno. El estudio puso en relieve conexiones entre rendimiento escolar e IE; concretamente, mostró que la inteligencia emocional intrapersonal influye sobre la salud mental de los estudiantes y este equilibrio psicológico, a su vez, está relacionado y afecta al rendimiento académico final. Este hallazgo está en línea con los resultados de investigaciones estadounidenses que confirman que las personas con ciertos déficits (p.e., escasas habilidades, desajuste emocional, problemas de aprendizaje) es más probable que experimenten estrés y dificultades emocionales durante sus estudios y, en consecuencia, se beneficiarían más del uso de habilidades emocionales adaptativas que les Revista Electrónica de Investigación Educativa Vol. 6, No. 2, 2004 9

Extremera y Fernández-Berrocal: El papel de la inteligencia... permitan afrontar tales dificultades. En este sentido, los resultados indican que en los grupos más vulnerables (adolescentes con problemas de aprendizaje o bajo CI) la IE podría actuar como un moderador de los efectos de las habilidades cognitivas sobre el rendimiento académico (Petrides, Frederickson y Furnham, 2004).

La influencia de la inteligencia emocional en la aparición de conductas disruptivas. Una evaluación adecuada de la IE permite obtener datos muy útiles y novedosos del funcionamiento y los recursos emocionales del alumno, así como información sobre el grado de ajuste social y de bienestar en el ámbito individual, social y familiar. De esta manera, los estudios realizados evidencian que una baja IE es un factor clave en la aparición de conductas disruptivas en las que subyace un déficit emocional. Así, en conexión con lo examinado hasta ahora, es esperable que los alumnos con bajos niveles de IE presenten mayores niveles de impulsividad y peores habilidades interpersonales y sociales, lo que cual favorece el desarrollo de diversos comportamientos antisociales.

Algunas investigaciones en el aula han relacionado la violencia y la falta de comportamientos prosociales de los alumnos con medidas de habilidad de IE (MEIS). Estos hallazgos han confirmado relaciones positivas y significativas entre alumnos emocionalmente inteligentes, una evaluación por parte de sus compañeros más positiva y menos comportamientos agresivos en el aula. Además, a juicio del profesor, el desarrollo de más conductas prosociales hacia los demás que el resto de los alumnos (Rubin, 1999). Otros estudios recientes con alumnos británicos de educación secundaria han constatado que los estudiantes con niveles más bajos de IE evaluada mediante autoinforme tienen un mayor número de faltas a clase injustificadas y sin autorización, y tienen más probabilidades de ser expulsados de su colegio uno o más días (Petrides, Frederickson y Furnham, 2004). Liao et al. (2003), por su parte, informan que los alumnos de secundaria con más baja IE muestran mayores niveles de conductas agresivas y comportamientos delincuentes. Datos preliminares de población adolescente española (de entre 14 y 19 años) muestran también asociaciones en la dirección esperada entre altos niveles de IE (evaluada con el TMMS) y menor número de acciones impulsivas, un temperamento menos agresivo y una menor justificación de la agresión en los adolescentes. Asimismo, cuando se dividió a los alumnos en función de sus niveles de justificación de la agresión (alto nivel de justificación de la agresión versus bajo nivel de justificación de la agresión) obtuvimos un perfil emocional muy concreto. Aquellos estudiantes con menor tendencia a justificar comportamientos agresivos informaron de una mayor habilidad para poder distinguir sus emociones (alta claridad emocional), más capacidad para reparar emociones negativas y prolongar las positivas (alta reparación), mayores puntuaciones en salud mental, niveles más bajos de impulsividad y una menor tendencia a la supresión de pensamientos negativos (Extremera y Fernández-Berrocal, 2002). Revista Electrónica de Investigación Educativa Vol. 6, No. 2, 2004 10 Extremera y Fernández-Berrocal: El papel de la inteligencia...

Por otro lado, en relación con el consumo de sustancias adictivas, investigaciones con adolescentes realizadas en Estados Unidos a partir de una medición de habilidad de IE (MEIS para adolescentes), han obtenido datos empíricos que constatan que una elevada IE se relaciona con un menor consumo de tabaco y alcohol en la adolescencia (Trinidad y Johnson, 2002). Específicamente, los adolescentes con niveles más alto de IE informaron haber consumido menos tabaco en los últimos 30 días y haber bebido menos alcohol que los adolescentes que puntuaron bajo en IE. Estos resultados proporcionan evidencias de que una baja IE es un factor de riesgo para el consumo de tabaco y alcohol. Según Trinidad

y Johnson (2002), los adolescentes emocionalmente inteligentes detectan mejor las presiones de los compañeros y afrontan más adecuadamente las discrepancias entre sus emociones y las motivaciones del grupo lo que lleva a un incremento en la resistencia grupal y a una reducción del consumo de alcohol y tabaco (Trinidad y Johnson, 2002). Este mismo grupo de investigación ha evaluado el carácter protector de la IE sobre el riesgo de fumar (Trinidad, Unger, Chou y Johnson, en prensa). Los resultados indicaron que los niveles de IE eran, efectivamente, un factor protector que disminuye el riesgo de fumar en los adolescentes. Más concretamente, los análisis revelaron que una alta IE se relaciona con una mayor percepción de las consecuencias sociales negativas asocia con fumar, junto con una mayor habilidad para rechazar más eficazmente el ofrecimiento de cigarrillos por parte de otros. Al mismo tiempo, los hallazgos indicaron que una alta IE se asociaba con una menor probabilidad de tener intención de fumar el año próximo. Estos datos proporcionarían evidencia de que aquellos individuos con alta IE pueden beneficiarse más de los programas de prevención de presión de grupo y que aquellos programas dirigidos a la prevención de consumo de tabaco en adolescentes incrementarían su efectividad si tuvieran en cuenta variables como la IE. Recientemente, este grupo también ha encontrado que los niveles de IE en los adolescentes pueden interactuar con la experiencia pasada de fumar y con los factores de riesgos psicosociales relacionados con la conducta de fumar e influir en la intención de hacerlo en el futuro. Aquellos alumnos con alta IE tienen más probabilidad de fumar al año siguiente si ya lo habían intentado con anterioridad. En cambio, los adolescentes con baja IE tienen más probabilidad de fumar en el futuro si sus puntuaciones en hostilidad son altas, o bien, si tienen una baja habilidad percibida para rechazar el ofrecimiento de cigarrillos por parte de los amigos (Trinidad, Unger, Chou, Azen y Jonhson, 2004).

Otros estudios han encontrado patrones más específicos. Brackett, Mayer y Warner (en prensa) hallaron mediante una medida de habilidad (MSCEIT), que las mujeres puntuaron más alto que los hombres; sorprendentemente, la IE fue más predictiva de los comportamientos en la vida cotidiana de ellos que de ellas. Puntuaciones bajas en IE en hombres, principalmente en los factores de percepción y asimilación, se relacionó con resultados más negativos en el consumo de alcohol y drogas ilegales, mayor número de peleas físicas y comportamientos adictivos y relaciones negativas con los amigos. Además, los resultados se mantuvieron significativos cuando se controlaron estadísticamente Revista Electrónica de Investigación Educativa Vol. 6, No. 2, 2004 11 Extremera y Fernández-Berrocal: El papel de la inteligencia... las puntuaciones de los sujetos en personalidad y en rendimiento académico. Es decir, en este estudio niveles altos de la IE se asociaron con una tasa más elevada de comportamientos negativos y desajuste social en hombres, pero no se encontraron estos mismos efectos para las mujeres. Los autores plantean que es posible que se produzca un efecto umbral donde sea necesario un nivel mínimo de IE para realizar actividades sociales correctas y que la proporción de hombres que está por debajo de ese umbral sea mayor que la proporción de mujeres. Según los autores, es posible que a partir de allí, un incremento en IE no correlacione con conductas positivas y lo sobrepasen en mayor medida las mujeres que los hombres (Brackett et al., en prensa). En conclusión, los estudios revisados muestran relaciones

interesantes entre los niveles de IE de los estudiantes y el consumo de sustancias adictivas. Es posible que aquellos adolescentes con un mayor repertorio de competencias afectivas basadas en la comprensión, el manejo y la regulación de sus propias emociones no necesiten utilizar otro tipo de reguladores externos (p.e., tabaco, alcohol y drogas ilegales) para reparar los estados de ánimo negativos provocados por la variedad de eventos vitales y acontecimientos estresantes a los que se exponen a esas edades.

#### Conclusiones:

En este artículo se han examinado los efectos potenciales que las habilidades de IE pueden ejercer sobre el alumnado. Desde la aparición del best-seller de Goleman (1995) la comunidad científica y, en particular, la investigación educativa necesitan de datos empíricos que demuestren que las destrezas y competencias en IE tienen repercusiones reales y positivas en la vida escolar y personal de los alumnos. En este artículo se han recogido evidencias de que los alumnos emocionalmente inteligentes, como norma general, poseen mejores niveles de ajuste psicológico y bienestar emocional, presentan una mayor calidad y cantidad de redes interpersonales y de apoyo social, son menos propensos a realizar comportamientos disruptivos, agresivos o violentos; pueden llegar a obtener un mayor rendimiento escolar al enfrentarse a las situaciones de estrés con mayor facilidad y consumen menor cantidad de sustancias adictivas (p.e. tabaco, alcohol, etc.).

## **TEORÍA DE POISONT Y GODOGROY**

### **LA RIQUEZA INCALCULABLE QUE DUERME EN USTED.**

#### **UNA CUESTIÓN DE ACTITUD.**

Que el hombre es el artesano de su propia dicha (y de su desdicha) es un hecho del que no tiene duda alguna, aquel que, aunque sea un poco, ha estudiado las leyes de la mente. Seguramente usted ya habrá oído repetir esta máxima. Tal vez la reciba con escepticismo; tal vez ella le refuerce su fe. Sin embargo, hay pocos que la han sondeado en profundidad, que han considerado todas las consecuencias de este principio.

La vida de todos los hombres ricos que hemos estudiado nos ha revelado esto; cada uno utilizó de manera prodigiosa su subconsciente para llegar a esas cumbres de riqueza. Es en la utilización correcta del subconsciente donde reside en realidad la clave del éxito. ¿Por qué? Porque los medios de hacer dinero, las circunstancias exteriores, son tan diversos e individuales que no se puede proponer una martingala cualquiera. Además, la receta milagrosa no existe muy simple. Lo que sí existe, sin embargo, y hay millones de éxitos deslumbrantes que lo demuestran, es una actitud interior adecuada.

Muchos libros se han escrito sobre los secretos del negocio inmobiliario, de la Bolsa, de la administración de empresas. Evidentemente, esos libros constituyen una preciosa fuente de enseñanzas.

Pero todos los consejos que brindan, por precisos que sean, no dejan de ser generales, lo cual resulta inevitable. Pretender lo contrario sería ingenuo o directamente deshonesto. En efecto, ningún manual, por didáctico que sea, le dirá si usted debe o no debe aceptar tal empleo, si debe o no debe hacer determinada oferta de compra para tal propiedad, si equis inversión vale la pena. Cada caso es individual. Sobre todo, aunque sus análisis previos sean extremadamente sensatos, aunque sus estudios preparatorios sean altamente especializados, en todo proyecto siempre seguirá habiendo un imponderable. Todo análisis es insuficiente, además de ser, a menudo, interminable. No queremos decir con esto que los análisis no sean necesarios. Muy por el contrario. La improvisación y la prisa suelen ser malas consejeras. **Pero siempre llega un momento en que hay que tomar una decisión: allí es donde se alcanza el límite del análisis.** Es en ese momento cuando interviene lo que algunos llaman “olfato”, otros “sentido de los negocios”, otros “oportunidad”, “intuición”, etc., expresiones todas que en el fondo hablan de una misma disposición: **una programación mental positiva o de subconsciente bien utilizado. Allí reside la diferencia entre un hombre que triunfa y uno que fracasa.**

### **¿QUÉ ES EL SUBCONSCIENTE?**

Todos hemos oído hablar en alguna ocasión del subconsciente. Su existencia es ya aceptada en todos los medios científicos, aunque todavía se discuta su definición precisa. No es éste el lugar donde entrar en largas discusiones teóricas o históricas. Digamos sencillamente, y sin demorarnos en sutilezas que no servirían a nuestro propósito, que la mente humana se divide en dos partes: una consciente y otra inconsciente, a la que llamaremos el subconsciente. Para definir la respectiva importancia de estas dos partes, la comparación que con más frecuencia se emplea es la del iceberg: la parte visible sería el consciente, y la parte sumergida, mucho más considerable, sería el subconsciente.

En realidad, la importancia del subconsciente en nuestra vida en relación con el consciente es muy grande y mucho mayor de lo que creemos. Es el sitio de los hábitos, de los complejos, las limitaciones de la personalidad. Es el subconsciente – y no las circunstancias exteriores- el responsable de la riqueza o la pobreza de un individuo. El subconsciente puede compararse con una computadora. Se lo programa, de una manera o de otra, y él ejecuta ciegamente, infaliblemente, el programa que se le ha dado. Todo individuo está programados, lo sepa o no. Y la mayoría de los individuos está programados negativamente. Ahora bien, el poder de subconsciente es prodigioso.

Es por esta razón que un individuo programado negativamente no llegará jamás al éxito y la riqueza. Por desgracia, le resultará imposible.

### **¿CÓMO SE ESTABLECE UN PROGRAMA EN EL SUBCONSCIENTE?**

Mientras un individuo no está al tanto de las leyes de la mente del subconsciente, su programación sigue siendo una realidad inconsciente. Además, eso es lo que sucede con la

mayoría de los individuos. Y por una razón muy simple: es que los programas se establecen muy temprano en el sujeto, durante la infancia, a una edad en que su sentido crítico está aún muy poco desarrollado y acepta con facilidad y naturalidad todas las sugerencias provenientes del exterior. Estas sugerencias, base del programa, vienen al principio de los padres o los educadores. Se graban en el espíritu del joven como en la cera blanda. Una sola palabra puede así estropear la vida de un individuo o alzarle un obstáculo que no logrará superar durante muchos años. Esa palabra puede haberse escapado al azar, haber sido pronunciada sin mala voluntad, y sin embargo ¡qué efectos desastrosos produce! ¿Ejemplos? Nos cuesta elegir, de tantos que hay. **Una madre pesimista y destrozada por una existencia miserable dirá a un hijo a quien juzga demasiado espontáneo o soñador: “nunca te harás rico”.**

**O : “Nunca llegarás a nada en la vida”.**

**O : “Serás un fracasado como tu padre”.**

Esta frase queda profundamente grabada en el subconsciente del niño. Constituirá una suerte de programa. Todos los esfuerzos del subconsciente, cuyo poder es casi ilimitado, se conjugarán para cumplir ese programa, para que el individuo se convierta en un fracasado, para que nunca deje de ser pobre... **Lo más dramático de esta historia es que el sujeto podrá pasarse la vida entera sin darse cuenta de que es víctima de una programación deplorable.**

### **CÓMO UNAS PALABRAS PUEDEN CAMBIAR SU VIDA.**

Tal vez usted se muestre escéptico ante el poder de una frase en apariencia anodina. Es que las palabras tienen un poder asombroso. La vida de cada individuo abunda en ejemplos que ilustran este principio. Una declaración de amor, una mala noticia, felicitaciones, son tantas palabras que transforman nuestro ser interior tanto en un sentido cuanto en el otro. Y lo más increíbles que esas palabras, que en realidad son sugerencias, como ya lo veremos más adelante en este capítulo, ni siquiera necesitan ser ciertas para ejercer un fuerte impacto con alguien, mientras la mente consciente las acepte. Así, su jefe lo felicita por su trabajo; tal vez no se sienta verdaderamente satisfecho de la tarea que usted ha realizado, pero como sabe que en la vida conyugal usted atraviesa un periodo difícil (está por divorciarse), juzga preferible no abrumarlo más. Sin embargo, en usted, las felicitaciones de su jefe, aunque no sean sinceras ejercen un efecto de increíble estímulo. Le brindan nuevas energías. Este no es más que un ejemplo, entre muchísimos otros, de la fuerza de las palabras.

Los autores de la notable obra *el precio de la excelencia* relata una experiencia que ilustra muy bien el principio del poder de las palabras, aunque no coincidan con la realidad. “Ya conocemos el viejo adagio que decía que el éxito llama al éxito”.



Está científicamente fundado. Los investigadores de la motivación descubren que el factor primordial es simplemente que las personas motivadas son conscientes de hacer lo correcto. Que esto sea cierto o no en términos absolutos, no tiene gran importancia (el comentario es nuestro). En un experimento, les dimos diez problemas para resolver a una cantidad de adultos. Eran exactamente los mismos para todos los sujetos. Se pusieron a trabajar, entregaron las hojas y al final les dimos los resultados. En realidad, esos resultados eran ficticios. A la mitad de las personas les dijimos que lo que había hecho estaba bien, pues había obtenido siete respuestas correctas sobre diez; a los demás, les dijimos que no había aprobado, pues habían obtenido siete respuestas incorrectas sobre diez. Después les confiamos otros diez problemas (los mismos para todos). Aquellos a los que les habíamos dicho que habían aprobado el primer test hicieron mucho mejor el segundo, mientras que los otros lo hicieron mucho peor. El simple hecho de saber que uno ha hecho algo bien suscita, en apariencia, más perseverancia, una mayor motivación o algo que nos empuja a mejorar. “Warren Bennis en *The Unconscious Conspiracy: Why Leaders can't Lead* (La conspiración inconsciente: por qué los líderes no pueden liderar), precisa:

“Un estudio realizado sobre los profesores de escuelas secundarias reveló que, cuando demostraban esperar muchos de sus alumnos, ellos elevaban, por este solo hecho, en 25 puntos sus pruebas de C.I.”

Los resultados de estas experiencias obligan a reflexionar. El que, en el fondo, estaba influido por los resultados voluntariamente falseados de esas pruebas, era el subconsciente de los sujetos. El que, en un caso, mejoraba el desempeño de manera sensible e inmediata, en el otro caso lo debilitaba de manera espectacular.

Yendo un poco más lejos, los mismos autores proponen la teoría siguiente, que es una suerte de corolario del principio que se desprende del experimento anterior: “Sostenemos que las mejores empresas son lo que son porque su organización permite obtener esfuerzos extraordinarios de las personas comunes”. Lo cual, así como se aplica a las empresas, se puede aplicar igualmente a los individuos. Es por esta razón que uno se asombra de que personas en apariencia comunes, que no poseen facultades excepcionales, lleguen a obtener resultados tan extraordinarios y se enriquezcan de manera tan espectacular. **Su secreto: un subconsciente bien dirigido.**

Como hemos visto, todo individuo está programado. Los padres, los educadores, los amigos son agentes de programación, la mayoría del tiempo torpe y nefasto. Inconscientes del poder prodigioso de lo que dicen, pronuncian la palabra errada sin temer sus efectos. También hay otro agente de programación muy importante, que es el propio individuo. Cada uno mantiene constantemente un monólogo interior. Uno se repite, por ejemplo: “Esto no anda muy bien”, “Siempre estoy cansado”, “¿Cómo puede ser que nunca triunfe en nada?”, “Estoy agotado”, “Jamás lograré conseguir un buen empleo”, “Nunca me aumentarán el sueldo”, “Nunca seré rico”, “No tengo el talento suficiente”...

La lista podría continuar indefinidamente. Estas expresiones negativas y pesimistas que usted se repite de manera más o menos consciente son otras tantas sugerencias que influyen sobre su subconsciente, lo programan, o refuerzan el programa ya existente. De más está decir que debe borrarlas para siempre de su vocabulario. De inmediato. Ya. ¿Qué es fácil de decir pero difícil de realizar? ¿Cómo hacerlo?

## **TEORÍA DE KERTÉZ E INDUMI.**

### **ORIGEN DE LA ACTITUD MENTAL NEGATIVA**

En la figura mostramos cómo se genera la actitud mental o posición psicológica negativa de la persona. Observamos que la persona nace con un potencial para ser sana y triunfadora; sin embargo, el ambiente negativo, tóxico y descalificador que encuentra para crecer le invita a sentir una sensación de malestar. Frente a esta situación el ser humano toma su propia decisión, acepta la invitación e internaliza la actitud mental negativa que la manifestará en su vida diaria.



**FUENTE: ARCHIVO DE VÍCTOR CAYETANO, ELABORADO A LA LUZ DEL PENSAMIENTO ROBERTO KERTÉZ Y GUILLERMO INDUMI, SEGUIDORES DE ERIC BERNE, PSICOANALISTA CREADOR DEL ANALISIS TRANSACCIONAL.**

### **ORIGEN DE LA ACTITUD MENTAL POSITIVA**

En esta segunda figura mostramos cómo se genera la actitud mental o posición psicológica positiva de la persona.



**FUENTE: ARCHIVO DE VÍCTOR CAYETANO, ELABORADO A LA LUZ DEL PENSAMIENTO ROBERTO KERTÉZ Y GUILLERMO INDUMI, SEGUIDORES DE ERIC BERNE, PSICOANALISTA CREADOR DEL ANALISIS TRANSACCIONAL.**

## **TIPOS DE PERSONAS Y AUTOESTIMA**

El pensamiento de Roberto Kertéz y Guillermo Indumi, para efectos del presente trabajo, identifica tres tipos de personas, y señales de una autoestima buena o mala:

### **TIPO DE PERSONAS:**

#### 1.-PASIVAS

¿Cómo son?

Tienen mucha dificultad para expresar sus sentimientos, pensamientos y opiniones.

Suelen tener sentimientos de inferioridad.

Son incapaces de decir no.

¿Qué hacen?

Evitan la mirada de quien le habla.

Apenas se les oye cuando hablan.

Pueden tener tics o movimientos inapropiados.

Consecuencias del Estilo Pasivo

Se sienten mal y disgustados consigo mismo.

Los demás no llegan a comprenderlos. Muchas personas se aprovechan de ellos y los dominan.

Tienden a asumir papeles de víctimas, haciendo sentir a los otros culpables y frustrados.

Pueden explotar en el momento y con la persona menos indicada.

## 2.- AGRESIVAS

¿Cómo son?

Pierden el control de si mismo y expresa sus sentimientos de manera inadecuada.

Pueden agredir para ocultar su inseguridad emocional.

Son hostiles y autoritarios.

¿Qué hacen?

Deprecian lo que los demás opinan.

Emplean insultos, gestos amenazantes, lenguaje con doble sentido que ofende.

Humillan o abusan de otros.

Consecuencias del Estilo Agresivo.

No saben cómo mantener amistades, la gente los evita.

La gente prefiere no trabajar con ellos o para ellas.

Los demás reaccionan con resentimientos o enojo y pueden responde de la misma manera, incrementando la agresión.

## 3.- ASERTIVAS

¿Cómo son?

Se sienten libres para manifestarse: este soy, esto pienso, esto quiero.

Tienen orientaciones abiertas hacia la vida.

Están acostumbrados a tomar sus propias decisiones y a dirigir su propia vida.

Afirman constantemente su personalidad.

Saben que no siempre pueden ganar, comprenden aciertos y errores.

¿Qué hacen?

La expresión verbal va acompañada de comportamientos no verbales que la sustentan

Reflexionan sobre las distintas alternativas posibles y eligen lo que les parece mejor.

Tratan de llegar a una solución que deje satisfechos a todos.

Están atentos a los sentimientos del prójimo.

Piensan las consecuencias de lo que van a decir antes de hablar.

Consecuencias del Estilo Asertivo.

Se sienten bien consigo mismos.

Se manejan libre y relajadamente en sus relaciones interpersonales.

Los otros conocen su posición real y se sienten tratados honesta y justamente.

Mejoran y amplía su auto-conocimiento.

Aumentan la confianza en sí mismos.

## **PERSONAS CON AUTOESTIMA BUENA O MALA:**

BUENA AUTOESTIMA	BAJA AUTOESTIMA
Usa su intuición y percepción	Usa sus prejuicios.
Es libre, nadie lo amenaza, ni amenaza a los demás.	Se siente acorralado, amenazado, se defiende constantemente y amenaza a los demás.
Dirige su vida hacia donde cree conveniente, desarrollando habilidades que hagan posible esto.	Dirige su vida hacia donde los otros quieren que vaya, sintiéndose frustrado, enojado y agresivo.
Es consciente de su constante cambio, adapta y acepta nuevos valores y rectifica caminos.	Inconsciente del cambio, es rígido en sus valores y se empeña en permanecer estático.

Aprende y se actualiza para satisfacer las necesidades del presente.	Se estanca, no acepta la evolución, no ve necesidades, no aprende.
Se relaciona con el sexo opuesto en forma sincera y duradera.	No acepta su sexo, ni lo relacionado con él.
Acepta su sexo y todo lo relacionado con él.	Tiene problemas para relacionarse con el sexo opuesto. Si lo hace es en forma posesiva, destructiva, superficial y efímera.
Ejecuta su trabajo con satisfacción, lo hace bien y aprende a mejorar.	Ejecuta su trabajo con insatisfacción, no lo hace bien ni aprende a mejorar.
Se gusta así mismo y gusta de los demás.	Se disgusta consigo mismo y le desagradan los demás.
Se aprecia y se respeta y así a los demás	Se desprecia y humilla a los demás.

## TEORÍA DE GOLEMAN DANIEL

### ¿QUE HACE FALTA PARA SER UN LIDER?

Fue Daniel Goleman el primero en trasladar la expresión “inteligencia emocional” a una amplia audiencia con el libro que publicó en 1995 con ese mismo título y también fue Goleman el primero en aplicar el concepto al mundo empresarial con su artículo publicado en 1998 en Harvard Business Review, que reproducimos ahora. En su investigación en prácticamente doscientas grandes empresas globales, Goleman descubrió que las cualidades tradicionalmente asociadas al liderazgo, como la inteligencia, la firmeza, la determinación y la visión, son requisitos necesarios, pero no suficientes, para el éxito. Los líderes verdaderamente eficaces también se distinguen por un elevado grado de inteligencia emocional, concepto que incluye la auto-conciencia, el auto-control, la motivación, la empatía y la capacidad de relación social .

Es posible que estos rasgos parezcan “etéreos” y poco empresariales, pero Goleman descubrió que existen vínculos directos entre la inteligencia emocional y los resultados empresariales susceptibles de edición. Aunque la relevancia de la inteligencia emocional en el mundo de los negocios ha provocado el debate a lo largo de los seis últimos años, el artículo Goleman sigue siendo la referencia definitiva sobre el asunto, en la que describe cada componente de la inteligencia emocional y ofrece una explicación detallada sobre el modo de reconocerla en los líderes potenciales, sobre la forma y los motivos por los que está conectada con el rendimiento y sobre la manera en la que se puede aprender.

Todos los profesionales de la empresa conocen una historia sobre un directivo muy inteligente y muy cualificado que fue ascendido a un puesto de liderazgo en el que fracasó estrepitosamente. También suelen conocer una historia sobre una persona con unas

sólidas, aunque no extraordinarias, capacidades intelectuales y cualificaciones técnicas que fue ascendida a un cargo similar a partir del cual experimentó una ascensión meteórica.

Estas anécdotas apoyan la creencia generalizada de que identificar a las personas que “tienen lo que hay que tener” para ser un líder es más un arte que una ciencia. Después de todo, los estilos personales de los líderes más destacables varían: algunos líderes son introvertidos y analíticos; otros proclaman sus ideas desde las cimas de las montañas. La misma importancia tiene el hecho de que diferentes situaciones requieren diferentes tipos de liderazgos. La mayoría de las fusiones necesita un negociador sensible al timón, mientras que en muchas reconversiones hace falta la autoridad más impulsiva.

En cualquier caso, he descubierto que casi todos los líderes eficaces se parecen en un rasgo esencial; todos ellos mostraban un elevado grado de lo que ha dado en denominarse inteligencia emocional. No es que el coeficiente intelectual y las cualificaciones técnicas sean irrelevantes. Son importantes, pero principalmente como “capacidades de umbral”; es decir, son los requisitos para acceder a los cargos directivos. Sin embargo, en mi investigación, que coincide en esto con otros estudios recientes, se pone claramente de manifiesto que la inteligencia emocional es el requisito indispensable del liderazgo. Sin ella, una persona puede contar con la mejor formación del mundo, con una mente incisiva y analítica, y con un suministro inacabable de ideas inteligentes, pero aun así, no se convertirá en un gran líder.

A lo largo del último año, mis colegas y yo nos hemos centrado en la forma de operar de la inteligencia emocional en el trabajo. Hemos examinado las relaciones existentes entre inteligencia emocional y rendimiento eficaz, especialmente en los líderes. Así mismo, hemos observado cómo se manifiesta en el trabajo la inteligencia emocional ¿cómo se puede percibir que una persona tiene una elevada inteligencia emocional, por ejemplo, y cómo se puede reconocer esa inteligencia en uno mismo? En las siguientes páginas exploraremos estas cuestiones, abordando uno por uno los componentes de la inteligencia emocional; la autoconciencia, el auto-control, la motivación, la empatía y la capacidad de relación social.

### **Evaluar la inteligencia emocional**

La mayoría de las grandes empresas cuenta en su planilla con psicólogos cualificados cuya función consiste en desarrollar lo que se conoce como “modelos de competencia” para ayudarles a identificar, dar formación y ascender a las personas que es probable que brillen como estrellas en el firmamento del liderazgo. Los psicólogos también han desarrollado estos tipos de modelos para los cargos de nivel inferior. En los últimos años he analizado los modelos de competencia de 188 empresas, la mayor parte de las cuales era de grandes dimensiones y de extensión global, entre las que estaban, por ejemplo, Lucent Technologies, British Airways y Credit Suisse.



A la hora de llevar a cabo este trabajo, mi objetivo era determinar que capacidades personales generaban un rendimiento sobresaliente estas organizaciones y en qué medida lo hacían.

Agrupé las capacidades en tres categorías: capacidades puramente técnicas, como la contabilidad y la planificación empresarial; capacidades cognitivas, como el razonamiento analítico; y competencias que demostraban inteligencia emocional, como la capacidad de trabajar con otros y la eficacia a la hora de liderar el cambio.

Para crear algunos de los modelos de competencia, los psicólogos solicitaron a los altos directivos de las empresas que identificaran las capacidades que definían a los líderes más destacados de la organización. Con el fin de crear otros modelos, los psicólogos utilizaron criterios objetivos, como la rentabilidad de la división, para establecer diferencias entre los directivos de alto nivel que tenían unos resultados brillantes dentro de sus organizaciones y los directivos que tenían unos resultados simplemente aceptables. Después de entrevistar a esas personas y se realizaban pruebas para comparar sus capacidades. Este proceso dio como resultado la creación de unos listados de rasgos presentes en los líderes más eficaces. La longitud de las listas oscilaba entre los siete y los quince puntos, e incluían elementos como la iniciativa y la visión estratégica.

Cuando analice todos los datos, obtuve unos resultados espectaculares. Por supuesto, el intelecto era uno de los inductores del rendimiento sobresaliente. Las capacidades cognitivas, como ser capaz de pensar teniendo en cuenta la imagen global y la visión a largo plazo, eran especialmente importantes. Cuando calculé la proporción de capacidades técnicas, coeficiente intelectual e inteligencia emocional como ingrediente de un rendimiento excelente, la inteligencia emocional resultó ser el doble de importante que los otros dos en puestos de todos los niveles jerárquicos.

Además, mi análisis indicaba que la inteligencia emocional desempeñaba una función cada vez mas importantes en los niveles superiores de la empresa, en los que las diferencias técnica tenían menor importancia. En otras palabras, cuanto mayor era el rango de la persona de la que se decía que tenía un rendimiento extraordinario, más importancia tenían las capacidades de inteligencia emocional a la hora de explicar su eficacia. En la comparación de los altos directivos que tenían resultados brillantes con los que tenían resultados normales, prácticamente el 90% de la diferencia de sus perfiles se le atribuirse a factores de inteligencia emocional más que a capacidades cognitivas.

Otros investigadores han confirmado que la inteligencia emocional no solo distingue a los líderes sobresalientes, sino que también está vinculado con el alto rendimiento. Los descubrimientos del fallecido Mc Clelland, el renombrado investigador del comportamiento humano y de las organizaciones, son un buen ejemplo. En un estudio de una empresa global de alimentos y bebidas realizado en 1996, Mc Clelland descubrió que cuando los altos directivos tenían una masa crítica de capacidades de inteligencia

emocional, sus divisiones superaban los objetivos de ingresos anuales en un 20%. Sin embargo, los líderes de división que no tenían esa masa crítica se quedaban por debajo de los objetivos en una proporción prácticamente igual. Los descubrimientos de Mc Clelland, llamativamente, se cumplían tanto en las divisiones de la empresa de los Estados Unidos como en las de Asia y Europa.

En pocas palabras, los números nos están empezando a desvelar una convincente historia sobre la vinculación que existe entre el éxito de una empresa y la inteligencia emocional de sus líderes. La misma importancia tiene el hecho de que la investigación también está demostrando que, si adoptan la postura adecuada, las personas pueden desarrollar su inteligencia emocional.

### **Auto – conciencia**

La auto- conciencia es el primer componente de la inteligencia emocional, cosa que tiene sentido si se tiene en cuenta el consejo que daba hace miles de años el oráculo de Delfos: “Conócete a ti mismo”.

La auto-conciencia significa tener un profundo conocimiento de las emociones, los puntos fuertes, los puntos débiles, las necesidades y los deseos de uno mismo. Las personas que tienen una solida auto-conciencia no son ni excesivamente críticas ni injustificadamente optimistas. Al contrario, son honradas consigo mismas y con los demás.

Las personas que tienen un elevado grado de auto- conciencia se dan cuenta de la forma en la que sus sentimientos afectan a ellas mismas, a otras personas y a su rendimiento en el trabajo.

Por tanto, una persona con auto-conciencia que sabe que los plazos acuciantes hacen que salga a la luz lo peor de ella planifica su tiempo cuidadosamente y consigue que su trabajo esté terminado anticipadamente. Otra persona con un elevado grado de auto- conciencia será capaz de trabajar con un cliente exigente. Comprenderá la repercusión que tiene el cliente sobre su estado emocional y los motivos profundos que generan su frustración, “sus exigencias triviales nos apartan de lo que realmente se debe hacer”, podría explicar. Además, de esta manera podría dar un paso más y dirigir su enojo hacia una tarea constructiva.

La auto-conciencia se extiende al conocimiento que tiene una persona de sus valores y objetivos. Una persona que tiene un elevado grado de auto-conciencia sabe hacia dónde se dirige y por qué; de esta manera, por ejemplo, puede mostrarse firme a la hora de rechazar una oferta de trabajo que resulta tentadora desde el punto de vista financiero, pero que no encaja con sus principios u objetivos a largo plazo. Una persona que carezca de auto-

conciencia tendrá mayor propensión a adoptar decisiones que provoquen desasosiego interno al contravenir valores ocultos. “Me ofrecían una gran cantidad de dinero, así que dije que sí”, podría decir una persona después de llevar dos años en el trabajo, “pero el trabajo me interesa tan poco que estoy permanentemente aburrido”. Las decisiones de las personas con auto-conciencia encajan con sus valores y, por tanto, es habitual que estas personas consideren que el trabajo es una actividad que les da energía.

¿Cómo puede reconocer una persona la auto-conciencia? En primer lugar, y lo más importante, es la sinceridad y la capacidad de evaluarse personalmente de manera realista. Las personas con un elevado grado de auto-conciencia pueden hablar con exactitud y con franqueza, aunque no necesariamente con vehemencia ni vindicativamente, de sus emociones y de la repercusión que tienen en su trabajo. Por ejemplo, una directiva a la que conozco se mostraba escéptica con respecto a un nuevo servicio de compra a domicilio que su empresa, una importante cadena de grandes almacenes, estaba a punto de introducir. Sin que su equipo ni su jefe se lo preguntaran, les ofreció una explicación: “Me resulta difícil apoyar el lanzamiento de este servicio”, admitió, “porque tenía grandes deseos de dirigir el proyecto, pero no me eligieron. Tendréis que echarme una mano mientras los supero”. Esta directiva había examinado profundamente sus sentimientos: una semana después, apoyaba el proyecto plenamente.

Esta auto-conciencia suele manifestarse frecuentemente en el proceso de contratación. Pida a un candidato que describa alguna ocasión en la que se dejara llevar por emociones e hiciera algo que posteriormente haya lamentado. Las personas con auto-conciencia hablarán con franqueza a la hora de reconocer el fallo y frecuentemente contarán su vivencia con una sonrisa. Uno de los rasgos distintivos de la auto-conciencia es un sentido del humor que se burla de sí mismo.

La auto-conciencia también se puede identificar durante las revisiones de rendimiento. Las personas que la desarrollan conocen perfectamente sus limitaciones y sus puntos fuertes, y se sienten cómodos hablando sobre ellos, además de que frecuentemente muestran deseos de recibir críticas constructivas. Por el contrario, con un reducido grado de auto-conciencia interpretan el mensaje de que tienen que mejorar como una amenaza o un síntoma de fracaso.

Las personas con auto-conciencia también pueden ser reconocidas por su confianza en sí mismas. Tienen un sólido conocimiento de sus capacidades y son menos proclives a dejarse caer en el fracaso por haber aceptado, por ejemplo, unos compromisos excesivos. También saben cuándo tienen que pedir ayuda. Los riesgos que asumen en el trabajo están calculados. No buscaran un desafío que sepan que no pueden superar por sí mismas. Actúan en función de sus fuerzas.

Reflexionemos sobre las acciones de una profesional de nivel intermedio a la que se invitó a participar en una reunión de estrategia con los altos directivos de su empresa. Aunque era

la empleada de menos categoría de la sala, no se limitó a participar como oyente, ni a escuchar con respeto reverencial o en un temeroso silencio. Era consciente de su capacidad de reflexión lógica y de su capacidad para presentar las ideas de manera persuasiva, y ofreció penetrantes sugerencias sobre la estrategia de la empresa. Al mismo tiempo, su auto-conciencia hizo que se abstuviera de adentrarse en territorios en los que sabía que no era muy diestra.

A pesar del valor que tiene contar con personas con auto-conciencia en el lugar de trabajo, mi investigación indica que los altos directivos no suelen ofrecerle el crédito que merece a la hora de buscar líderes potenciales. Muchos directivos confunden la franqueza a la hora de hablar sobre los sentimientos con la debilidad y no suelen conceder a los empleados que reconocen abiertamente sus carencias el respeto que se merecen. Estas personas suelen ser desestimadas sin demasiadas consideraciones porque se piensa que no son suficientemente duras para dirigir a otras.

En realidad, suele ocurrir lo contrario. En primer lugar, por lo general las personas admiran y respetan la sinceridad. Además, los líderes se encuentran constantemente en situaciones que le exigen hacer valoraciones que requieren una evaluación sincera de las capacidades, tanto de las suyas como la de los demás. ¿Tenemos la experiencia de gestión necesaria para adquirir a un competidor? ¿Podemos lanzar un nuevo producto en un plazo de seis meses? Las personas que se evalúan honradamente a sí mismas, es decir, las personas con auto-conciencia, están bien preparadas para llevar a cabo esa misma función en las organizaciones que dirigen.

### **Auto- control**

Los impulsos biológicos conducen nuestras emociones. No podemos prescindir de ellos, pero podemos hacer bastante para gestionarlos. El auto-control, que es como una conversación interna continua, es el componente de la inteligencia emocional que impide que seamos prisioneros de nuestros sentimientos. Las personas que entablan una conversación de este tipo sufren episodios de mal humor e impulsos emocionales, al igual que cualquier otra, pero encuentran la forma de controlarlos e incluso, de canalizarlos de manera útiles.

Piense en un directivo que acabe de ver como un equipo formado por subordinados suyos presentaba un análisis lleno de fallos ante el consejo de administración. En medio de la posterior decepción, podría sentir la tentación de dar un puñetazo en la mesa o de dar una patada en la silla. Podría ponerse en pie y gritar al grupo. O podría mantenerse en un silencio amenazador y echar una mirada asesina al grupo antes de salir de la sala sin decir palabra.

Sin embargo, si tuviera el don del auto-control, optaría por una conducta diferente. Seleccionaría cuidadosamente sus palabras y reconocería los malos resultados del grupo

sin lanzarse a extraer conclusiones precipitadas. Después tomaría perspectivas para reflexionar sobre los motivos del fallo. ¿Son personales, como por ejemplo, una falta de esfuerzo? ¿Hay alguna circunstancia atenuante? ¿Qué papel ha desempeñado él personalmente en el debacle? después de reflexionar estas cuestiones, podría convocar al grupo, exponer las consecuencias del incidente y manifestar cuáles son sus sentimientos sobre la cuestión. Después expondría su análisis del problema y una solución reflexionada.

¿Por qué tiene el auto-control tanta importancia para los líderes? En primer lugar, las personas que controlan sus sentimientos y sus impulsos, es decir, las personas que son razonables, pueden crear un entorno de confianza y justicia. En este entorno, las maniobras políticas y los enfrentamientos se reducen en gran medida y la productividad es elevada. Las personas de talento acuden sin dudar a la organización y no sienten la tentación de abandonarla. Además, el auto-control tiene el efecto de reducir la tensión. Nadie quiere destacar por ser impulsivo cuando el jefe tiene fama por sus calmados modales. La reducción de los ataques de ira en la cúpula genera una reducción de los ataques de ira en toda la organización.

En segundo lugar, el auto-control es importante por motivos competitivos. Todo el mundo sabe que el mundo de la empresa actual está lleno de antigüedad y de cambio. Las empresas se fusionan y se escinden periódicamente.

La tecnología transforma el trabajo a un ritmo endiablado, Las personas han conseguido controlar sus emociones- son capaces de evolucionar con los tiempos, cuando se anuncia un nuevo programa, no caen `presas del pánico; por el contrario, son capaces de aplazar su valoración, buscar información y prestar atención a los directivos mientras explican los programas. A medida que la iniciativa va evolucionando, estas personas son capaces de evolucionar con ella.

En ocasiones, llegan a ser los que van abriendo camino. Pensemos en el caso de una directiva de una gran empresa industrial. Al igual que sus colegas, había empleado un determinado software durante cinco años. El programa marcaba la pauta sobre la forma de recopilar y presentar los datos, y sobre la forma de reflexionar sobre la estrategia de la empresa. Un día, los altos directivos anunciaron que se iba a instalar un nuevo programa que modificaría radicalmente la forma de recopilar y evaluar la información en la organización. Aunque muchas personas de la empresa se quejaron amargamente sobre las perturbaciones que iba a provocar el cambio, la directiva de la que hablamos reflexionó sobre los motivos que llevaban a adoptar el nuevo programa y quedó convencida de su potencial para mejorar el rendimiento. Asistió con gran interés a las sesiones de formación, cosa que alguno de sus colegas se habían negado a hacer, y con el paso del tiempo fue ascendida para dirigir varias divisiones, en parte porque empleaba la nueva tecnología de forma muy eficiente.

Quiero recalcar aún más la importancia que el auto – control tiene para el liderazgo y sostener que aumenta la integridad, la cual no es únicamente una virtud personal, sino un punto fuerte organizativo. Mucha de las actividades maliciosas que ocurren en las empresas es consecuencia de un comportamiento impulsivo. A las personas raramente hacen planes para inflar los beneficios, manipular las cuentas de gastos, apoderarse del dinero de la caja o cometer abusos de poder por fines egoístas. Por el contrario, lo que suele ocurrir es que se presenta una oportunidad y las personas que tienen un escaso control de sus impulsos se limitan a decir que sí.

Sin embargo, pensemos en el comportamiento de un alto directivo de una empresa de alimentación. Este directivo mostraba una inmaculada honradez en sus negociaciones con los distribuidores locales: habitualmente exponía su estructura de costes con detalle, con lo que proporcionaba a los distribuidores un conocimiento real del sistema de determinación de precios de la empresa. Con este método, el directivo no siempre podía llevar a cabo una negociación intransigente que generara grandes beneficios. En algunas ocasiones sentía la tentación de aumentar los beneficios reteniendo información sobre los costes de la empresa. Sin embargo, hacia frente al impulso al ver que tenía más sentido a largo plazo contrarrestarlo. Este auto- control emocional generó relaciones sólidas y duraderas con los distribuidores, que beneficiaron a la empresa mucho más de lo que habrían beneficiado las potenciales ganancias financieras a corto plazo.

Los signos de auto- control emocional, por tanto, son fáciles de apreciar: propensión a la reflexión y a la consideración; comodidad ante la ambigüedad y los cambios; e integridad, es decir, capacidad a decir no a los impulsos.

Como la auto – conciencia, el auto-control no siempre recibe las alabanzas que merece. En ocasiones se afirma que las personas capaces de dominar sus emociones no tienen sangre en las venas, esto es, que ni sienten ni padecen; sus consideradas respuestas se interpretan como falta de pasión. Las personas que tienen temperamentos ardientes son tenidas por líderes “clásicos”; sus explosiones se consideran sellos distintivos de carisma y de poder.

Sin embargo, cuando llegan a la cima, sus tendencias impulsivas suelen operar en contra de ellas. En mi investigación, las manifestaciones extremas de emociones negativas nunca ha sido uno de los motores de un buen liderazgo.

## **Motivación**

Si hay un rasgo que prácticamente todos los líderes eficaces tienen, ése es la motivación. Sienten el impulso de superar las expectativas de objetivos, tanto las suyas como las de

todos los demás. Aquí la palabra clave es logro. Muchas personas están motivadas por factores externos como un salario alto o la categoría derivada de un cargo de gran nivel o de formar parte de una empresa prestigiosa. Por el contrario, los que tienen potencial de liderazgo están motivados por un deseo hondamente arraigado de conseguir logros por el mero hecho de conseguirlos.

Si está usted buscando líderes ¿Cómo puede identificar a las personas que están motivadas por el impulso de obtener logros más que por las recompensas externas? El primer indicio es la pasión por el propio trabajo; están personas buscan desafíos creativos y se muestran extraordinariamente orgullosas por un trabajo bien hecho; además, les encanta aprender. También muestran una inagotable energía para hacer mejor las cosas. Las personas que tienen esta energía se suelen mostrar impacientes ante las situaciones creadas. No dejan de insistir con sus preguntas sobre los motivos por los que las cosas se hacen de una manera y no de otra; están ansiosas por explorar nuevos métodos de trabajo.

Un director de una empresa de cosméticos, por ejemplo, se sentía frustrado porque tenía que esperar dos semanas para recibir los resultados de ventas de su personal de campo. Acabó ideando un sistema telefónico automatizado que podía mandar un mensaje a su personal a las cinco de la tarde todos los días. Median te un mensaje se les solicitaba que teclearan sus cifras (cuantas visitas y cuantas ventas habían realizado durante todo el día). El sistema redujo el periodo para obtener el feedback sobre las ventas, que pasó de varias semanas a unas cuantas horas.

Esta historia pone de manifiesto otros dos rasgos comunes de las personas que se mueven de las personas que se mueven para alcanzar logros. Nunca dejan de elevar el grado de rendimiento y les encanta saber como lo están haciendo. Ocupémonos primero del grado de rendimiento. Durante las revisiones de rendimiento, las personas que tiene un elevado grado de motivación podrían solicitar a sus superiores que les marcaran objetivos exigentes. Por supuesto, un profesional que combine la auto-conciencia con la motivación interna será consciente de sus límites, pero no estará dispuesto a conformarse con objetivos que le parezcan demasiado fáciles de alcanzar.

Una consecuencia natural de este hecho es que las personas que están impulsadas por el deseo de hacerlo mejor también quieren conocer cuál es la evolución: la suya propia, la de su equipo y la de su empresa. Mientras que las personas que tienen una escasa motivación por obtener logros se muestran indiferentes hacia los resultados, aquellas que tienen una gran motivación para alcanzar los grados suelen esforzarse por conocer la situación, realizando un seguimiento de mediciones tangibles como la rentabilidad o la cuota del mercado. Conozco a un gestor de fondos que empieza y concluye su jornada conectándose a internet para calibrar el rendimiento de su fondo de acciones en comparación como cuatro referencias establecidas por el sector.

Es interesante el hecho de que las personas que tienen una elevada motivación mantienen el optimismo incluso cuando van por debajo en el marcador. En tales casos, el auto-control se combina con la motivación para alcanzar el logro y, de esa forma, se puede superar la frustración y la depresión que se producen después de un contratiempo o de un fracaso.

Tomemos por ejemplo el caso de otra gestora de carteras en una gran sociedad de inversión. Después de varios años con grandes resultados, su fondo arrojó cifras negativas durante tres trimestres consecutivos, lo que hizo que tres grandes clientes institucionales trasladaran sus carteras a otros gestores.

Algunos directivos habrían echado la culpa de los malos resultados a circunstancias que quedaran fuera de su control; otros habrían interpretado el contratiempo como una manifestación de fallo personal. Sin embargo, esta gestora percibió la oportunidad de demostrar que era capaz de dirigir una recuperación. Dos años después, cuando fue ascendida a uno de los primeros cargos de la empresa, describió la experiencia de la siguiente manera: “es lo mejor que me ha pasado en la vida; he aprendido mucho de esa experiencia”.

Los directivos que traten de identificar elevados grados de motivación para obtener logros de sus colaboradores pueden tratar de identificar un último indicio: el compromiso con la organización. Cuando a las personas les gusta su trabajo meramente por la función que desempeñan, frecuentemente se sienten comprometidas con las organizaciones que les permiten desempeñar esas funciones.

Es muy probable que los profesionales comprometidos se queden en una organización aun cuando se vean tentados por caza talentos que exhiben grandes fajos de dinero ante ellos.

No resulta difícil comprender la forma y las razones por las que la motivación para alcanzar logros se traduce en una sólida capacidad de liderazgo. Si uno eleva el grado de rendimiento para sí mismo, también lo elevará para la organización cuando ocupe un puesto que le permita hacerlo. De la misma manera, el impulso por superar los objetivos y el interés por conocer la evolución pueden ser contagiosos. Los líderes que muestran estos rasgos pueden construir, frecuentemente, un equipo de directivos y colaboradores que tengan esos mismos rasgos. Por supuesto, el optimismo y el compromiso con la organización son factores fundamentales de liderazgo – imagínese lo que sería dirigir una empresa sin ellos.

## **Empatía**

De todas las dimensiones de la inteligencia emocional, la empatía es la que más fácilmente se identifica. Todos hemos sentido empatía de un profesor o de un amigo sensible; todos nos hemos sentido abatidos por la falta de la empatía de un entrenador o de un jefe sin



sentimientos. Sin embargo, en el mundo empresarial no es frecuente que se alabe, y mucho menos aún, que se recompense a las personas por su empatía. La misma palabra parece inapropiada en el entorno empresarial, desplazada en medio de las difíciles realidades del mercado.

Sin embargo, la empatía no es una especie de “blandenguería” de “yo soy bueno, tú eres bueno”. En el caso de un líder, no significa adoptar las emociones de otras personas como si fueran propias y tratar de complacer a todo el mundo. Eso sería una pesadilla e imposibilitaría la acción. Por el contrario, la empatía significa tener en cuenta reflexivamente los sentimientos de los empleados, junto con otros factores, en el proceso de adopción de decisiones inteligentes.

A modo de ejemplo de empatía en acción, podemos reflexionar sobre lo que ocurrió cuando dos grandes sociedades de corretaje de bolsa se fusionaron y generaron redundancias laborales en todas sus divisiones. Un jefe de división convocó a sus subordinados y pronunció un deprimente discurso que hacía hincapié en el número de personas que serán despedidas en breve. El jefe de otra división ofreció a sus subordinados un discurso de otro tipo se mostró franco con respecto a sus propias preocupaciones y a su confusión, y prometió mantener informado a todo el personal y tratar a todo el mundo de manera justa.

La diferencia entre estos dos directivos era la empatía. El primer directivo estaba demasiado ocupado por su propio destino para pararse en pensar en los sentimientos de sus colaboradores, que eran presa de la ansiedad. El segundo directivo era consciente intuitivamente de lo que estaban sufriendo sus empleados y reconoció los temores de todo el mundo en sus palabras ¿es sorprendente que los resultados de la división del primer directivo se hundieran como consecuencia del abandono de muchos de sus desmoralizados profesionales, especialmente de los más talento? Por el contrario, el director de la segunda división siguió siendo un sólido líder, sus mejores empleados se mantuvieron en la empresa y la división siguió siendo tan productiva como siempre.

La empatía es especialmente importante en la actualidad como componente del liderazgo al menos por tres motivos: el creciente recurso a los equipos, el rápido ritmo de la globalización y la creciente necesidad de mantener el talento de la empresa.

Reflexionemos sobre los desafíos que plantea liderar un equipo. Como cualquiera que haya formado parte de un equipo puede confirmar, los equipos son calderas de emociones en ebullición. Frecuentemente, están obligados a alcanzar un consenso, cosa que ya es suficientemente difícil con dos personas y que, lógicamente, resulta mucho más complicado a medida que aumenta el número. Incluso en los grupos que solo tienen cuatro o cinco miembros, se suelen crear alianzas y se suelen producir conflictos de intereses. El líder del equipo tiene que ser capaz de detectar y de comprender las perspectivas y las opiniones de todos los que se sientan a la mesa.

Eso es exactamente lo que hizo una directiva de marketing de una gran empresa de tecnologías de la información cuando fue nombrada para liderar un quipo que tenía serios problemas. El equipo se encontraba sometido a grandes presiones, estaba sobrecargado de trabajo y tenía unos plazos temporales que no podía cumplir. Entre los miembros había grandes tensiones. Ajustar los procedimientos no era suficiente para conseguir que el grupo se uniera y se convirtiera en un elemento eficaz de la empresa.

Por tanto, la directiva adoptó varias medidas. En una serie de reuniones personales con los miembros del equipo, dedicó tiempo a escuchar a todo el mundo: qué les frustraba, qué calificación otorgaban a sus colegas, si se habían sentido poco estimados, etc. Después orientó al equipo de una forma que hizo que se uniera: animó a las personas a hablar de una forma más abierta sobre sus frustraciones y ayudó a los miembros del equipo a exponer críticas constructivas durante las reuniones.

En pocas palabras, su empatía hizo posible que entendiera la composición emocional del equipo. El resultado no fue una mayor colaboración entre los miembros, sino que también mejoró la actividad, ya que se solicitó que el equipo cooperará con una mayor gama de clientes internos.

La globalización es otro motivo del aumento de la importancia que tiene la empatía para los líderes empresariales. Los diálogos interculturales pueden originar frecuentemente malentendidos y percepciones incorrectas. La empatía es un antídoto frente a ese mal. Las personas que la tienen son capaces de percibir las sutilezas del lenguaje corporal, es decir, pueden escuchar el mensaje que se esconde detrás de las palabras que se pronuncian. Además, tienen un profundo conocimiento tanto de la existencia como de las importancias de las diferencias culturales y étnicas.

Pensemos en el caso de un asesor estadounidense cuyo equipo acababa de presentar un proyecto a un potencial cliente japonés. En sus negociaciones con cliente estadounidense, el quipo estaba acostumbrado a verse bombardeado con preguntas después de hacer la presentación, pero en esta ocasión su exposición vino seguida después de un prolongado silencio. Los otros miembros del equipo, que habrían interpretado el silencio como una desaprobación, estaban dispuestos a recoger sus materiales y marcharse. Con un gesto, el líder del equipo de asesores les indicó que se detuvieran. Aunque no estaba especialmente familiarizado con la cultura japonesa, había observado el rostro y la postura del cliente, y lo que había percibido no era rechazo, sino interés, e incluso, una profunda consideración.

Estaba en lo cierto: cuando el cliente, después de un cierto tiempo, se pronunció, concedió el trabajo de asesoría a la empresa.

Por último, la empatía desempeña una función esencial en la retención del talento, especialmente en la actual economía de la información. Los líderes siempre han necesitado empatía para desarrollar y conservar a los buenos, pero en la actualidad hay más en juego.

Cuando los buenos profesionales abandonan la empresa, se llevan consigo el conocimiento de la empresa.

En este punto es donde entran en juego el coaching y el mentoring. Se ha demostrado en reiteradas ocasiones que el coaching y el mentoring tienen como resultado no sólo un mejor desempeño de las funciones, sino también una creciente satisfacción laboral y una reducción de la rotación del personal. Sin embargo, la principal ventaja que se consigue con ellos es la mejora de la naturaleza de la relación. Los coaches y los mentores comprensivos se introducen en la mente de las personas a las que ayudan. Perciben la manera de ofrecer feedback eficaz. Saben cuándo tienen que espolear para conseguir un mejor rendimiento y cuándo tienen que mostrarse pacientes. En su forma de motivar a sus protegidos, son un ejemplo de empatía de acción.

Soy consciente de que parece el estribillo del artículo, pero tengo que repetir que la empatía no goza de especial respeto en la empresa. Con frecuencia, no se comprende cómo pueden adoptar los líderes decisiones difíciles si muestran sensibilidad hacia los sentimientos de todas las personas que se van a ver afectadas. Sin embargo, los líderes que tienen empatía no se limitan a mostrarse comprensivos con las personas que los rodean: utilizan su conocimiento para mejorar sus empresas de formas útiles, pero importantes.

### **Capacidad de relación social**

Los tres primeros componentes de la inteligencia emocional son capacidades de auto-gestión. Los dos últimos, la empatía y la capacidad de relación social, están relacionados con la capacidad de las personas para gestionar las relaciones con los demás. Como componente de la inteligencia emocional, la capacidad de relación social no es tan sencilla como parece. No se trata simplemente de una cuestión de ser amistosos, aunque las personas que tienen elevados niveles de capacidad de relación social raramente tienen ánimo mezquino. La capacidad de relación social es, por el contrario, bonhomía con un objetivo: hacer que la gente se mueva en la dirección que se desea, ya se trate de conseguir un acuerdo sobre una nueva estrategia de marketing o de generar entusiasmo por un nuevo producto.

Las personas con capacidad de relación social suelen tener un amplio círculo de conocidos y tienen un don para encontrar intereses comunes con personas de todo tipo- un don para establecer relaciones. Eso no significa que se relacionen socialmente de manera continua; significa que al trabajar ponen en práctica la idea de que no se puede hacer nada importante en solitario. Este tipo de personas tiene una red de contactos a la que pueden recurrir cuando llega el momento de actuar.

La capacidad de relación social es la culminación de las otras dimensiones de la inteligencia emocional. Las personas son muy eficaces a la hora de gestionar las relaciones cuando comprenden y controlan sus propias emociones y pueden empatizar con los

sentimientos de los demás. Incluso la motivación contribuye a la capacidad de relación social. Recuerden que las personas que están impulsadas por el deseo de alcanzar logros suelen ser optimistas, incluso cuando sufren contratiempos o fracasos. Cuando las personas están animadas, su brillo se deja notar en las conversaciones y demás encuentros sociales. Son populares... y hay razones para que lo sean.

Como es el resultado de las demás dimensiones de la inteligencia emocional, la capacidad de relación social se puede reconocer en el ámbito laboral de muchas formas que a estas alturas le resultaran familiares. Por ejemplo, las personas con capacidad de relación social tienen una gran destreza a la hora de gestionar equipos – un ejemplo práctico de empatía. De la misma manera, son expertas en el arte de persuadir – una manifestación de la autoconciencia, el autocontrol y la empatía e combinación. Teniendo en cuenta estas capacidades, quienes dominan el arte de la persuasión saben en qué casos tienen que hacer un alegato emocional, por ejemplo, y en qué casos es más útil apelar a la razón. La motivación, cuando es públicamente notoria, hace que estas personas sean excelentes colaboradores; su pasión por el trabajo se contagia a los demás y están impulsadas por el ánimo de encontrar soluciones.

Sin embargo, en ocasiones, la capacidad de la relación social se manifiesta de formas diferentes a la de los otros componentes de la inteligencia emocional.

Por ejemplo, es posible que, en algunas ocasiones, de la impresión de que las personas con capacidad de relación social no están trabajando durante las horas de trabajo. Puede dar la impresión de que están charlando sin hacer nada, hablad por los pasillos con sus colegas o bromeando con personas que ni siquiera están relacionadas con su verdadero trabajo. Sin embargo, las personas con capacidad de relación social no creen que sean sensato limitar arbitrariamente el ámbito de sus relaciones establecen vínculos de manera generalizada, porque saben que, en estos tiempos tan cambiantes, es posible que un día necesiten la ayuda de personas a las que acaban de conocer hoy.

Por ejemplo, podemos pensar en el caso de un directivo en el área de estrategia de una empresa global dedicada a la fabricación de ordenadores. En 1993, estaba convencido de que el futuro de la empresa estaba en internet. Durante el año siguiente, encontró personas que pensaban como él y utilizó su capacidad de relación social para organizar una comunidad virtual que se extendían por diferentes niveles divisiones y países. Después empleó este equipo defacto para crear un sitio web empresarial, prácticamente el primero que elaboraba una gran empresa. Por iniciativa propia, sin contar sin presupuesto ni con categoría formal, escribió a su empresa en una convención anual del sector de internet. Recurriendo a sus aliados y persuadiendo a varias divisiones para que donaran fondos, seleccionó a más de 50 personas de 12 unidades diferentes para que representaran a la empresa en la convención.

La dirección tomó nota. En un plazo de un año desde la conferencia la dirección estableció la base para la primera división de internet de la empresa de nuestro directivo fue puesto formalmente al mando de la división. Para llegar hasta allí, se había desentendido de las fronteras convencionales, estableciendo y manteniendo conexiones con personas de todos los ámbitos de la organización.

¿Está considerada la capacidad de relación social como una capacidad de liderazgo esencial en la mayoría de las empresas? La respuesta es sí, en especial si se compara con otros componentes de la inteligencia emocional. Da la impresión de que intuitivamente se saben que los líderes tienen que gestionar las relaciones de manera eficaz; ningún líder es una isla. Después de todo su tarea consiste en que el trabajo se haga a través de otras personas y la capacidad de relación hace que esto sea posible. Es absolutamente indiferente que un líder que no sea capaz de mostrar su empatía tenga o no tenga empatía. La motivación de un líder será inútil si no es capaz de comunicar su pasión a los demás miembros de la organización. La capacidad de relación social hace posible que los líderes pongan en práctica su inteligencia emocional.

Sería una locura afirmar que el coeficiente intelectual y la capacidad técnica tradicional no son ingredientes importantes de un sólido liderazgo. Sin embargo, la receta no estaría completa sin la inteligencia emocional. En el pasado, se pensaba que los componentes de la inteligencia emocional eran rasgos “que no estorban” en los líderes empresariales, hoy sabemos que para conseguir buenos resultados, esos componentes son elementos “imprescindibles”.

Por tanto es una suerte que la inteligencia emocional se pueda aprender. El proceso no es sencillo.

Hace falta tiempo y, especialmente, compromiso. Sin embargo, las ventajas que se derivan de tener una inteligencia emocional bien desarrollada tanto para el individuo como para la organización, hace que el esfuerzo merezca la pena.

### Los cinco componentes de la inteligencia emocional en el trabajo.

	<b>Definición</b>	<b>Sello distintivo</b>
<b>Auto- conciencia</b>	La capacidad de identificar y entender su estado emocional, emociones e impulsos, así como la repercusión que tienen sobre los demás.	Confianza en uno mismo. Auto – evaluación realista. Sentido del humor que se ríe de uno mismo.
<b>Auto – control</b>	La capacidad de controlar o desviar los impulsos y estados de humor perturbadores. La tendencia a demorar los juicios, a pensar antes de actuar.	Fiable e integro. Convive cómodamente con la ambigüedad. Apertura al cambio.
<b>Motivación</b>	La pasión por trabajar por motivos que van más allá del dinero o la posición social. La tendencia a tratar de alcanzar los objetivos con energía y perseverancia.	Gran motivación por los logros. Optimismo, incluso ante el fracaso. Compromiso con la organización.
<b>Empatía</b>	La capacidad de entender la naturaleza emocional de otras personas. La habilidad para tratar a las personas según sus reacciones emocionales.	Conocimientos prácticos para el desarrollo y la retención de personas de talento. Sensibilidad multicultural. Atención a los clientes.
<b>Capacidad de relación social</b>	La maestría en la gestión de las relaciones y creación de redes. La capacidad de encontrar puntos en común y crear relaciones.	Eficacia en el liderazgo del cambio. Carácter persuasivo. Experiencia práctica en la creación y el liderazgo de equipos.

### ¿Se puede aprender la inteligencia emocional?

Durante años, las personas han debatido sobre si el líder nace o se hace. Lo mismo ocurre con el debate sobre la inteligencia emocional ¿Nacen las personas con determinados niveles de empatía, por ejemplo, o la adquieren como consecuencia de sus experiencias en la vida? La respuesta es que ocurren las dos cosas. Los estudios científicos indican claramente que existe un elemento genético en la inteligencia emocional. Investigaciones psicológicas y evolutivas indican que la educación también desempeña un papel importante. Es posible que nunca sepamos en qué grado incide cada uno de estos elementos, pero los estudios y la práctica demuestran claramente que la inteligencia emocional se puede aprender.

Hay una cosa que es cierta: la inteligencia emocional aumenta con la edad. Existe una palabra anticuada que refleje este fenómeno: madurez. No obstante, incluso con madurez, algunas personas siguen analizando formación para mejorar su inteligencia emocional. Lamentablemente, muchos de los programas de formación que pretenden crear capacidades de liderazgo- entre las cuales se incluye la inteligencia emocional son una pérdida de tiempo y dinero. El problema es sencillo: centran su atención en la parte equivocada del cerebro.

La inteligencia emocional nace principalmente en los neurotransmisores del sistema límbico del cerebro, que gobierna los sentimientos, los impulsos y las pulsiones. Las investigaciones indican que como mejor aprende el sistema límbico es mediante la motivación, la práctica generalizada y el feedback. Comparemos esto con el tipo de aprendizaje que funciona en el neocórtex, que gobierna las capacidades analíticas y técnicas. El neocórtex capta los conceptos y los razonamientos. Es la parte del cerebro que descubre la manera de utilizar un ordenador o la manera de efectuar una llamada de ventas leyendo un libro. Como cabía esperar aunque sea un error; también es la parte del cerebro a la cual va dirigida la mayoría de los programas de formación especializados en la mejora de la inteligencia emocional. Cuando estos programas adoptan, de hecho, un enfoque neocortical, según ha demostrado mi investigación con el Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, pueden incluso tener una repercusión negativa en el rendimiento en el trabajo de las personas.

Si quieren mejorar la inteligencia emocional, las organizaciones deben reorientar su formación para que dé también cabida al sistema límbico. Deben ayudar a las personas a olvidar antiguos hábitos de comportamientos y a consolidar nuevos hábitos. Para ello, no solo se necesita mucho más tiempo del empleado por los programas convencionales de formación, sino que además hace falta un enfoque individualizado.

Imagínese una directiva de la cual sus compañeros piensan que carecen de empatía. Parte de esta carencia se pone de manifiesto en forma de incapacidad para escuchar: interrumpe a las personas y no prestan toda su atención a lo que dicen. Para resolver el problema, es necesario motivar a la directiva para que cambie, y después, ella necesita practicar y recibir el feedback de las demás personas de la empresa. Se podría recurrir a una compañera o a

un coach para que le indicara en qué ocasiones se ha detectado que no estaba prestando atención a los demás. Además, se le podría orientar para que observara la forma de actuar de determinados directivos que tienen gran capacidad para escuchar y para que imitara su comportamiento.

Con perseverancia y práctica, este tipo de proceso puede dar lugar a resultados duraderos. Conozco a un directivo de Wall Street que trató de mejorar su empatía; en concreto, su capacidad de interpretar las reacciones de las personas y tener en cuenta su punto de vista. Antes de iniciar su búsqueda, a sus subordinados les aterraba trabajar con él; llegaban incluso al extremo de ocultarle las malas noticias. Como es natural, ese directivo quedó conmocionado cuando al final tuvo que hacer frente a esta realidad. Se fue a casa y habló con su familia, que no hizo sino confirmar lo que había escuchado en el trabajo. Cuando la opinión de los miembros de su familia sobre cualquier materia no coincidía con la suya, también ellos le temían.

Con la ayuda de un coach, el directivo se puso a trabajar para mejorar su empatía mediante la práctica y el feedback. Su primera medida consistió en irse de vacaciones a un país extranjero en el que no entendía el idioma. Mientras estuvo allí, controló su forma de reaccionar ante lo desconocido y su apertura a personas que no eran como él. Cuando regresó, tras la cura de humildad de una semana en el extranjero, el directivo pidió al coach que fuera su sombra durante algunas partes de la jornada, varias veces por semana, para que le criticara la forma en la que trataba a las personas que expresaban perspectivas nuevas o diferentes.

Asimismo, utilizó deliberadamente las interacciones en el trabajo como oportunidades para practicar y escuchar ideas que diferían de las suyas. Finalmente, se hizo grabar en el video durante las reuniones y pidió a quienes trabajaban con y para él que criticaran su capacidad de admitir y comprender los sentimientos de los demás. Costó varios meses, pero al final la inteligencia emocional del directivo aumentó y la mejora se reflejó en su rendimiento general en el trabajo.

Es importante hacer hincapié en que la creación de la inteligencia emocional de una persona no puede tener lugar y no va a tener lugar sin un deseo sincero y un esfuerzo concertado. Un breve seminario no sirve de gran cosa; tampoco basta con que uno adquiera un manual de auto-ayuda. Es mucho más difícil aprender a empatizar – interiorizar la empatía como una respuesta natural a las personas – que adquirir destreza en el análisis de regresión. No obstante, se puede lograr. “Nunca se ha conseguido algo genial sin entusiasmo”, escribió Ralph Waldo Emerson. Si su objetivo consiste en convertirse en un verdadero líder, estas palabras le servirán de punto de referencia en su esfuerzo por desarrollar una gran inteligencia emocional.

### **CAPITULO III : HIPÓTESIS**



### **3.1.- Hipótesis Principal**

La inteligencia emocional de los padres de familia se relaciona positivamente con la inteligencia emocional del alumno de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura, y tiene un rol de enlace hasta su rendimiento académico.

### **3.2.- Hipótesis específica**

El estudio no registra hipótesis específica porque el problema específico es descriptivo.

### **3.3.- Variables**

#### **A.- Identificación de variables**

**V<sub>1</sub>:** Inteligencia emocional de los padres de familia.

**V<sub>2</sub>:** Inteligencia Emocional del alumno

**V<sub>3</sub>:** Rendimiento Académico del alumno

#### **B.- Definición conceptual de variables**

**V<sub>1</sub>:** Inteligencia emocional de los padres de familia.

En esta tesis, inteligencia emocional de los padres de familia se define como las conductas positivas y negativas reiteradas de los padres o de sus sustitutos en nuestra infancia y que ejercen una influencia importante que son percibidas como verdaderos mensajes con poder mágico llamados “mandatos”. De modo que los niños aprenden de lo que sus padres **hacen**, aunque luego- ante las consecuencias que provocan- les **digan** (verbalmente) que hagan lo contrario de lo que grabaron con esas conductas.

Estos mensajes son las fuentes de los estímulos o caricias de mayor potencia biológica. No habiendo otras opciones disponibles, el niño toma la decisión (generalmente entre los dos y los ocho años) de aceptarlos para fundamentar su argumento de toda la vida, pues ese momento depende de ellos para subsistir.

Este concepto incluye la autoconciencia, el autocontrol, la motivación, la empatía y la capacidad de relación social de los padres de familia.

**V<sub>2</sub>:** Inteligencia Emocional del alumno

Capacidad de autoconciencia, de autocontrol, de motivación, de empatía, y la capacidad de relación social del alumno.

**Autoconciencia:** Capacidad de identificar y entender sus estado emocional, así como la repercusión que tiene sobre los demás.

**Autocontrol:** Capacidad de controlar o desviar emociones, estados de humor perturbadores. Tendencia a demorar los juicios, a pensar antes de actuar.

**Motivación:** Pasión por trabajar por motivos que van más allá del dinero. Tendencia a tratar de alcanzar los objetivos con energía y perseverancia.

**Empatía:** Capacidad de entender la naturaleza emocional de otras personas. Habilidad para tratar a las personas según sus reacciones emocionales.

**Capacidad de relación social:** Maestría en la gestión de las relaciones y creación de redes. Capacidad de encontrar puntos en común y crear relaciones.

**V<sub>3</sub>:** Rendimiento Académico.

Promedio ponderado acumulado del alumno PPA)

### **C.- Operacionalización de variables**

#### **V<sub>1</sub>: Inteligencia emocional de los padres de familia**

1. Se desarrolló indicadores para medir la inteligencia emocional de los padres de familia vía percepción del alumno (autoconciencia, autocontrol, motivación, empatía, relaciones sociales)
2. Se elaboró y aplicó el instrumento de recojo de información con los siguientes niveles de medición: Rara vez (1 punto), Pocas veces (2 puntos), Algunas veces (3 puntos), Muchas veces (4 punto), Muy frecuente (5puntos).
3. Se relacionó estadísticamente los índices de la inteligencia emocional de los padres de familia con los índices de la inteligencia emocional de los alumnos.
4. Se verificó si la hipótesis se cumple o no.

#### **V<sub>2</sub>: Inteligencia Emocional.**

- 1.- Se desarrolló indicadores para medir la inteligencia emocional de los alumnos, vía autopercepción (autoconciencia, autocontrol, motivación, empatía, relaciones sociales)
- 2.- Se elaboró y aplicó los instrumentos de recojo de información con los siguientes niveles de medición: Rara vez (1 punto), Pocas veces (2 puntos), Algunas veces (3 puntos), Muchas veces (4 punto), Muy frecuente(5puntos).
- 3.- Se relacionó estadísticamente los índices de inteligencia emocional del alumno, con su rendimiento académico.
- 4.- Se verificó si la hipótesis se cumple o no.

**V3: Rendimiento Académico.**

1. Se indagó acerca del rendimiento académico de los alumnos (promoción 2006, 2007,2008).
2. Se estableció indicadores de rendimiento académico. Escala a utilizar: 0-10 (1 punto). 11-13(2puntos), 14-16(3puntos), 17-19(4puntos), 20(5puntos).
3. Niveles de medición: deficiente (1punto), regular (2 puntos), bueno (3puntos), muy bueno (4 puntos), excelente (5puntos).
4. Se relacionó estadísticamente los índices de rendimiento académico con los índices de inteligencia emocional del alumno.
5. Se verificó si la hipótesis se cumple o no.

## **CAPITULO IV : METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1.- Diseño de la Investigación**

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, con recojo de información transversal, de alcances descriptivo, correlacional y explicativo.

#### 4.2.- Modelo teórico de la investigación

El modelo que a continuación se propone, tiene como piedra angular y cimiento; el concepto de argumento (guión o programación) de Erick Berne ( Psicoanalista y creador del Análisis Transaccional) quien al decir de Kertész e Indumi-sus discípulos- lo define como “plan pre consciente de vida, decidido en la infancia, antes de los 14 años”. Su definición más completa es: “Un programa en marcha, desarrollado en la primera infancia bajo influencia parental, que dirige la conducta del individuo en los aspectos más importantes de su vida”<sup>7</sup>

Estos pensadores-siguiendo la línea de pensamiento discursivo de su maestro Berne; sostienen que los niños aprenden de lo que sus padres hacen, aunque luego – ante las consecuencias que provocan – les digan (verbalmente) que hagan lo contrario de lo que les grabaron con esas conductas.

En rigor, los comportamientos (inteligencia emocional) de las figuras parentales recibidas en la infancia es una invitación para decidir qué hacer con nuestras vidas y cómo hacerlo.

Estos mensajes son las fuentes de los estímulos de mayor potencia biológica. No habiendo otras opciones disponibles, el niño toma la decisión (generalmente entre los 2 y los 8 años) de aceptarlos para fundamentar su argumento de toda la vida, pues en ese momento depende de ellos para subsistir.

La misma piedra angular y cimiento que sustenta nuestro modelo de investigación, la encontramos con claridad en el pensamiento de Charles Albert Poissant y Christian Godofroy, quienes en su “Mi primer millón”: diez de los hombres más ricos del mundo y los secretos de su éxito, sostienen con mucha radicalidad que “ Los programas de vida en el subconsciente se establecen muy temprano en el sujeto, durante la infancia, a una edad en que su sentido crítico esta aún muy poco desarrollado y acepta con facilidad y naturalidad todas las sugerencias provenientes del exterior. Estas **sugerencias**, base del programa, vienen al principio de los padres y educadores. Se graban en el espíritu del joven como en la cera blanda. Una sola palabra puede estropear la vida de un individuo o alzarle un obstáculo que no logrará superar durante muchos años. Esa palabra puede haberse escapado al azar, haber sido pronunciada sin mala voluntad, y sin embargo, que efectos desastrosos produce ¿Ejemplos? Nos cuesta elegir de tantos que hay: Una madre pesimista y destrozada por una existencia miserable dirá a un hijo a quien juzga como demasiado espontáneo o soñador: “nunca te harás rico” o “nunca llegarás a nada en tu vida” o “serás un fracasado como tu padre”.

---

<sup>7</sup> Kertész, Roberto: Indumi, Guillermo (1977) “Análisis Transaccional”; Editorial Conantal; Buenos Aires; p. 117.

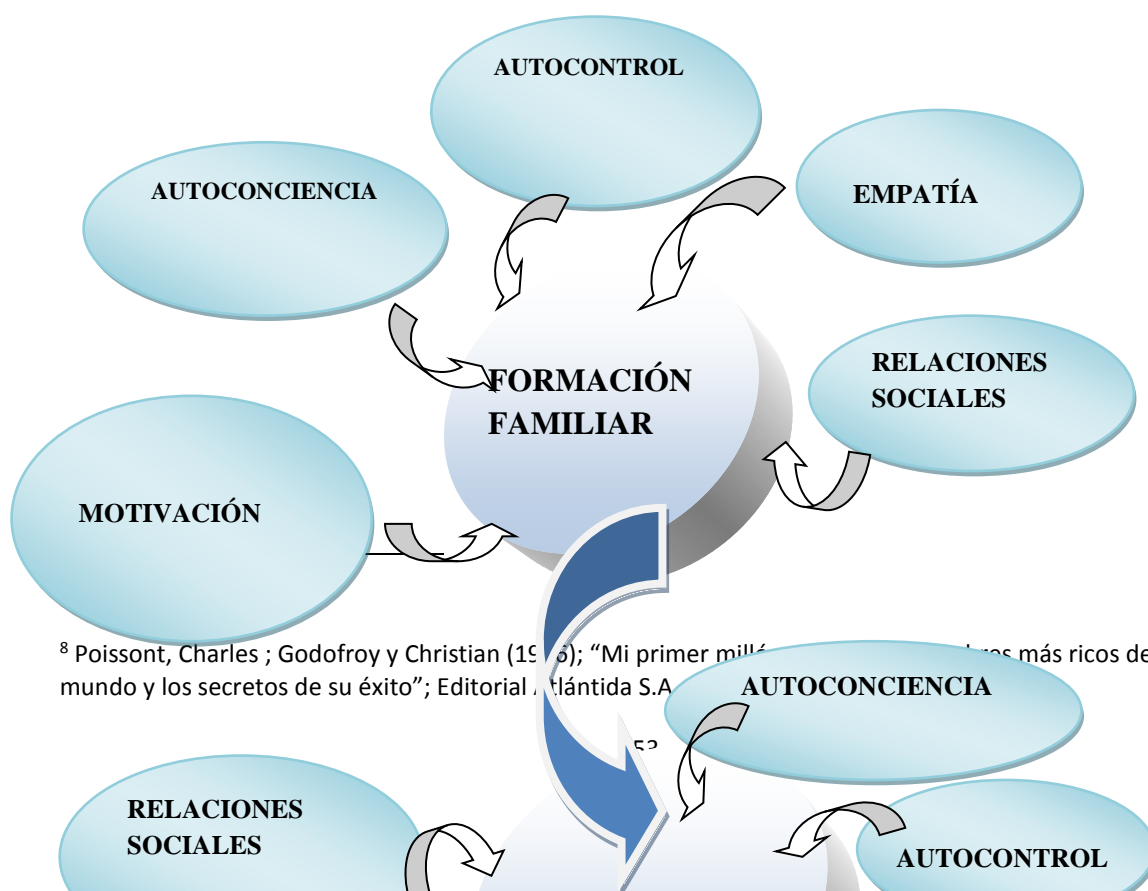
Esta frase queda profundamente grabada en el subconsciente del niño. Constituirá una suerte de programa. Todos los esfuerzos del subconsciente, cuyo poder es casi ilimitado, se conjugarán para cumplir ese programa, para que el individuo se convierte en un fracasado, para que nunca deje de ser pobre...lo más dramático de esta historia es que el sujeto podrá pasarse la vida entera sin darse cuenta de que es víctima de una programación deplorable”<sup>8</sup>

Por lo expuesto, queda claro pues, la manera como se va estructurando la dimensión emocional, variable que nos preocupa en esta oportunidad.

Por las mismas razones, afirmamos que las conductas parentales juegan un papel de primer orden en la programación de mensajes en el subconsciente del alumno. En consecuencia, la relación estrecha entre su formación familiar y su inteligencia emocional que la enlaza hasta su rendimiento académico, es evidente.

Momento oportuno para decir que los componentes de la inteligencia emocional del alumno - concepto acuñado por Daniel Goleman- como la autoconciencia, autocontrol, motivación, empatía y habilidades sociales, es la respuesta al estímulo o invitación recibida de la inteligencia emocional de sus padres.

En virtud de lo expuesto, se propone en la figura n°1 que la inteligencia emocional del alumno estaría ligada a la inteligencia emocional de sus padres para lograr buenos rendimientos académico.



<sup>8</sup> Poissont, Charles ; Godofroy y Christian (1996); "Mi primer millón: los secretos de los más ricos del mundo y los secretos de su éxito"; Editorial Atlántida S.A.

### 4.3.- Muestra

#### 4.3.1.- Tamaño de la muestra

Para determinar la muestra, se utilizó el muestreo aleatorio simple, bajo los supuestos siguientes: un nivel de confiabilidad de los resultados del 95% ( $Z = 1.96$ ), con un error máximo de tolerancia del 5% ( $e = 0.05$ ). Se consideró que el 50% de la población estudiantil darán respuestas positivas y el otro 50% respuestas negativas. ( $p = 0.5$ )

##### Fórmula general

$$N^{\circ} = \frac{(z)^2 p (1 - p)}{E^2}$$

$$N^{\circ} = \frac{1.96^2 (0.5) (1 - 0.5)}{(0.05)^2} = 384$$

$N^{\circ}$  = Tamaño de muestra

$Z = 1.96$  (con 95% de confianza)

$P = 0.5$

$E = +/- 5\%$  (0.05) error máximo tolerable.

##### Muestra con ajuste

$$N = \frac{N^{\circ}}{1 + \frac{N^{\circ} - 1}{N}}$$

$$N = \frac{384}{1 + \frac{384 - 1}{800}} = 260$$

Muestra: 260 alumnos (alumnos matriculados desde el séptimo hasta el décimo ciclo)

#### 4.4.- Recolección de datos

- La información sometida a tratamiento estadístico fue recolectada mediante cuestionarios auto administrado, elaborados a la luz de la teoría de Daniel Goleman (Inteligencia Emocional): ver anexos 1 y 2, y definición operacional de variables
- Para la variable rendimiento académico: ver su definición operacional.
- Los cuestionarios fueron revisados por el Dr. Luis Navarro Cueva, médico Psiquiatra de profesión, psicólogo, neurólogo y miembro clínico y didacta de la Asociación Latinoamericana de Análisis Transaccional – ALAT-formador de analistas transaccionales en el área clínica, educativa y empresarial. Se realizó las modificaciones correspondientes y su adecuación al contexto donde se aplicó la investigación. En la revisión de los cuestionarios participó también el Dr. Víctor Cayetano Salinas, por tener formación como analista transaccional en el área educativa y empresarial por la ALAT. También se evaluó la confiabilidad de ambos instrumentos a través del Alfa de Cronbach. En el caso del instrumento que mide la inteligencia emocional de los padres de familia, se obtuvo un valor de 0.812 y en el de inteligencia emocional del alumno un valor de 0.808. Ambos valores indican que los instrumentos son bastante confiables; sus valores se acercan a 1.
- La data seleccionada y especializada que se utiliza como soporte teórico en la investigación, fue recogida de la bibliografía seleccionada y considerada en el marco teórico.

#### **4.5.- Procesamiento de información**

Logradas las respuestas del cuestionario y reportes de rendimiento académico, se generó una base de datos en el programa estadístico SPSS, versión 13, que servirá como soporte del programa AMOS (Analysis of moment structure), para estimar el modelo de ecuaciones estructurales – MEE o SEM- y contrastar las hipótesis de investigación.

El análisis de los resultados, hallazgos y/o preparación del informe final se realizó a la luz de la teoría discursiva de Daniel Goleman.

Se eligió utilizar el modelo de ecuaciones estructurales, por la naturaleza de las hipótesis. Estas contemplan un conjunto de relaciones de interdependencia entre variables.

Este modelo es una extensión de la regresión múltiple y se caracteriza por manejar simultáneamente un conjunto de relaciones de dependencia. El modelo incluye dos tipos de variables, las exógenas o variables (independientes) y las endógenas (variables dependientes).

#### **4.6.- Análisis de la información**

Para contrastar las hipótesis de investigación, se comparó el valor Sig. (Significación) proporcionado por el programa AMOS, con el nivel de significación del 5%. Si el valor Sig. es menor a dicha cifra se considera que la relación entre las variables involucradas en el análisis era significativa; en caso contrario, se concluyó que no había relación significativa entre ambas variables. Las relaciones significativas entre las variables, nos condujo a la aceptación de las hipótesis de investigación.

## **CAPITULO V : RESULTADOS**

### **5.1.- ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS**

#### **5.1.1.- PROMEDIOS EN LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS PADRES Y ALUMNOS Y RENDIMIENTO ACADEMICO**



Antes de realizar la estimación del modelo, damos cuenta de los estadísticos descriptivos de las variables comprendidas en la investigación (autoconciencia, autoconocimiento, motivación, empatía y capacidad de relación social), para dar respuesta al problema específico formulado.

La tabla 2, explica que el puntaje promedio logrado con la aplicación del instrumento de recojo de información, está entre 6 y 8 puntos para la inteligencia emocional de los padres e inteligencia emocional del alumno, respectivamente.

Si consideramos que la escala del instrumento tiene puntajes mínimo (2) y máximo (10)- cada variable tiene dos preguntas – las dos inteligencias están por encima del promedio (5), llegando a niveles altos de puntuación.

El puntaje promedio más bajo se da en el autocontrol, para la percepción (6.47) y auto-percepción (6.56).

La tabla también revela un promedio de 13.3 puntos (regular) para el rendimiento académico de los alumnos.

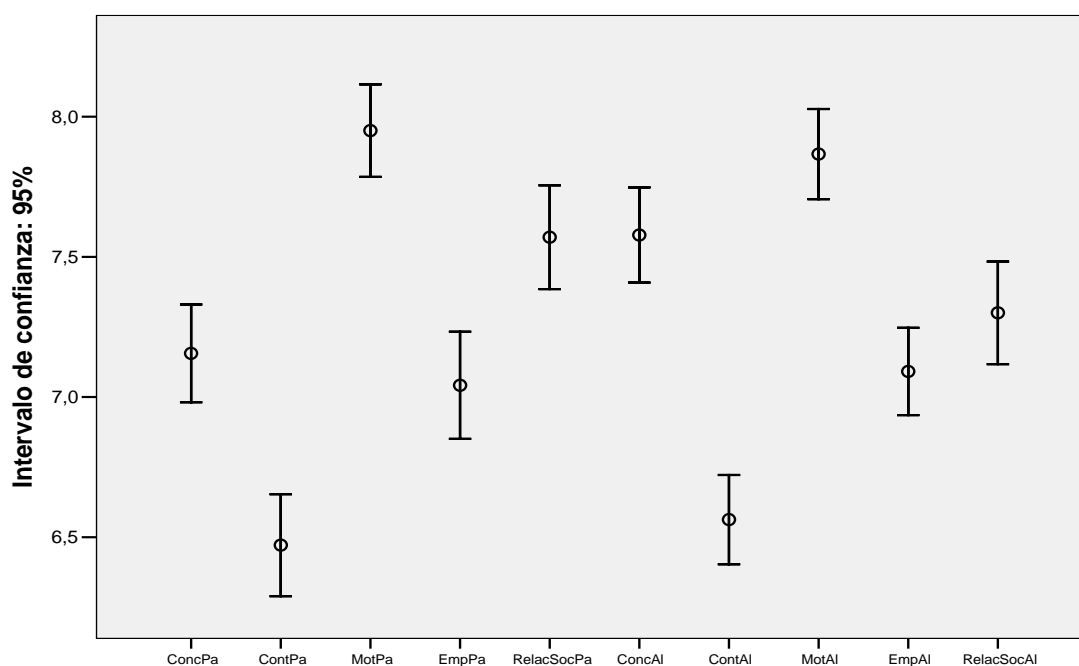
**Tabla 02: PUNTAJE PROMEDIO: NTELIGENCIA EMOCIONAL DE PADRES, INTELIGENCIA EMOCIONAL DE ALUMNOS, RENDIMIENTO ACADEMICO**

VARIABLES	Nº	Mínimo	Máximo	Promedio	Desviación estándar
Autoconciencia de los padres	265	2.00	10.00	7.16	1.44
Autocontrol de los padres	265	2.00	10.00	6.47	1.50
Motivación de los padres	265	2.00	10.00	7.95	1.36
Empatía de los padres	265	2.00	10.00	7.04	1.57
Relaciones sociales de los padres	265	2.00	10.00	7.57	1.52

Autoconciencia de los alumnos	265	2.00	10.00	7.58	1.40
Autocontrol de los alumnos	265	2.00	10.00	6.56	1.31
Motivación de los alumnos	265	2.00	10.00	7.87	1.33
Empatía de los alumnos	265	2.00	10.00	7.09	1.28
Relaciones sociales de los alumnos	265	2.00	10.00	7.30	1.51
Rendimiento académico	265	9.00	16.59	13.30	1.05

La figura 2, grafica los resultados de la tabla 2.

**Figura 02: NIVELES LOGRADOS EN LAS CONDUCTAS DE LOS PADRES Y DE LOS ALUMNOS**



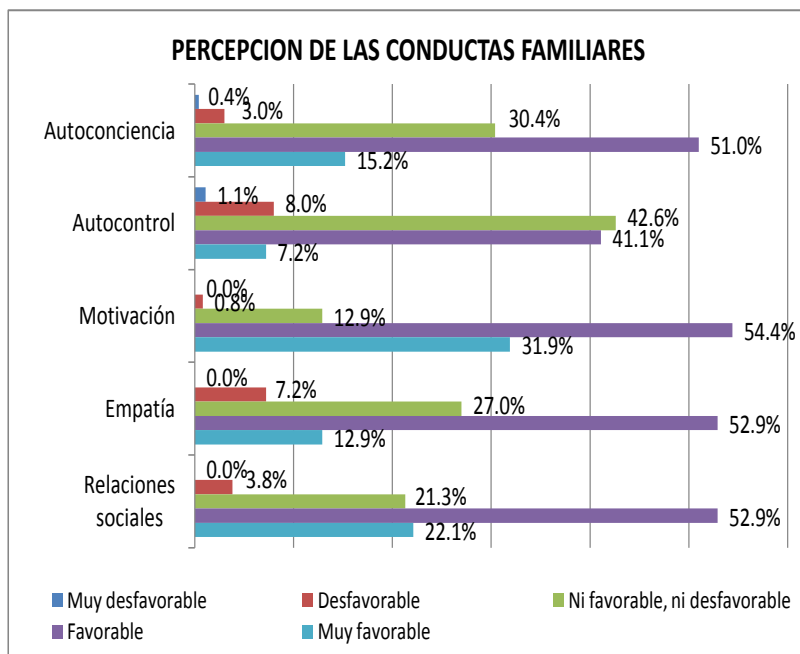
### 5.1.2. INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS PADRES (CONDUCTA FAMILIAR): PERCEPCIÓN DEL ALUMNO

**Tabla 03. PERCEPCION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

CONDUCTAS FAMILIARES	Muy desfavorable		Desfavorable		Ni favorable, ni desfavorable		Favorable		Muy favorable	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Autoconciencia	1	.4%	8	3.0%	80	30.4%	134	51.0%	40	15.2%
Autocontrol	3	1.1%	21	8.0%	112	42.6%	108	41.1%	19	7.2%
Motivación	0	.0%	2	.8%	34	12.9%	143	54.4%	84	31.9%

Empatía	0	.0%	19	7.2%	71	27.0%	139	52.9%	34	12.9%
Relaciones sociales	0	.0%	10	3.8%	56	21.3%	139	52.9%	58	22.1%

Fuente: Cuestionario de Inteligencia emocional de los padres



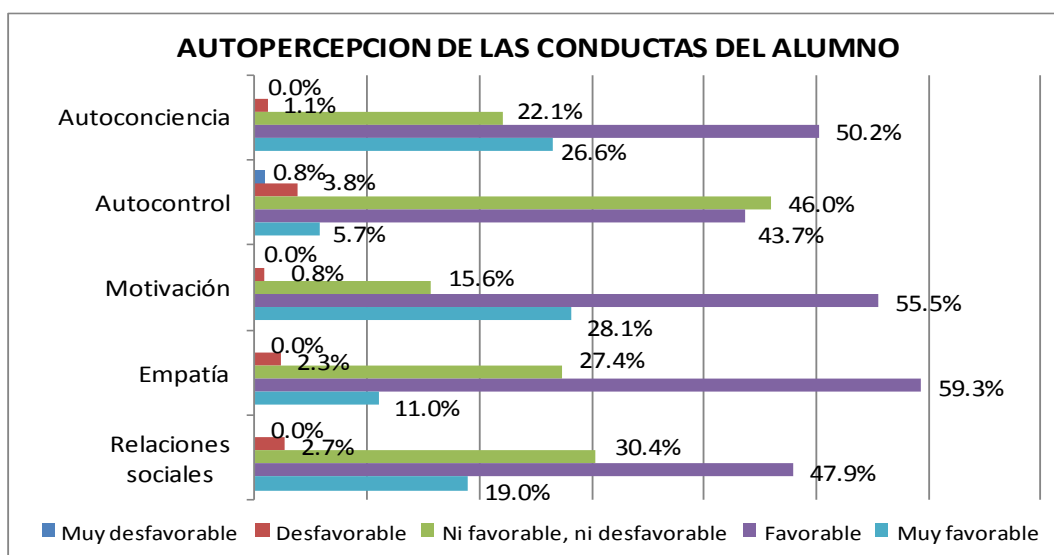
- La percepción que tienen los alumnos de la inteligencia emocional de sus padres- expresada en las conductas de papá, mamá u otra figura importante de su niñez- en general, es bastante positiva, por cuanto la mayoría respondió en forma favorable o muy favorable para diferentes aspectos de la variable.
- Con relación a la autoconciencia, el 51%(134) tiene percepción favorable del ambiente familiar de su niñez, y el 15.2%(40), muy favorable. Para el autocontrol familiar, el 41.1% (108) lo considera favorable, y el 7.2% (19) muy favorable. Para la motivación, el 54.4%(143) opina de manera favorable y el 31.9%(84) muy favorable. Para la empatía, el 52.9% (139) favorable y el 12.9%(34) muy favorable. Y para las relaciones sociales familiares, el 52.9% (139) piensa que fueron favorables y el 22.1%(58) muy favorables.

### 5.1.3. INTELIGENCIA EMOCIONAL DEL ALUMNO (AUTOPERCEPCIÓN)

**Tabla 04. AUTOPERCEPCION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DEL ALUMNO.**

INTELIGENCIA EMOCIONAL	Muy Desfavorable		Desfavorable		Ni favorable, ni desfavorable		Favorable		Muy Favorable	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Autoconciencia	0	.0%	3	1.1%	58	22.1%	132	50.2%	70	26.6%
Autocontrol	2	.8%	10	3.8%	121	46.0%	115	43.7%	15	5.7%
Motivación	0	.0%	2	.8%	41	15.6%	146	55.5%	74	28.1%
Empatía	0	.0%	6	2.3%	72	27.4%	156	59.3%	29	11.0%
Relaciones sociales	0	.0%	7	2.7%	80	30.4%	126	47.9%	50	19.0%

Fuente: Cuestionario de inteligencia emocional

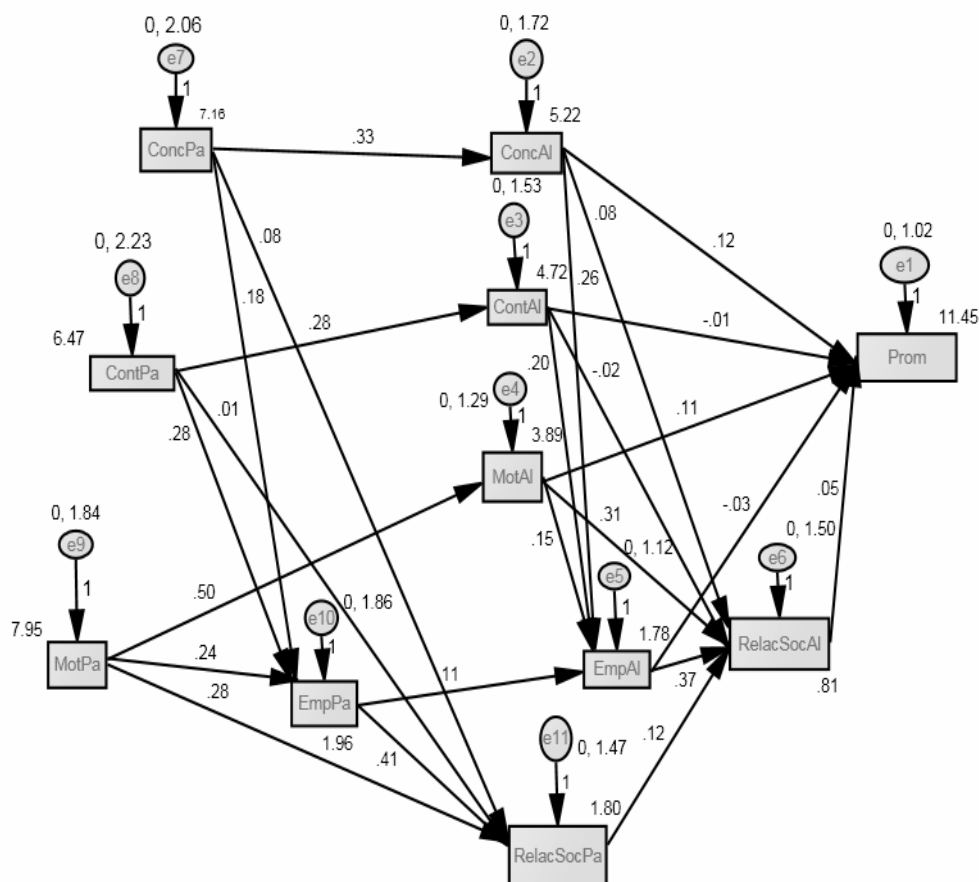


- La inteligencia emocional del alumno - vista desde su auto percepción- también es considerada entre favorable y muy favorable por la mayoría de estudiantes.
- Para la autoconciencia, el 50.2%(132) la considera favorable y el 26.6%(70) muy favorable. Para el autocontrol emocional, el 43.7%(115) lo considera favorable y el 5.7%(15) muy favorable. Para la motivación, el 55.5%(146) la considera favorable y el 28.1% (74) muy favorable. Para la empatía, el 59.3%(156) piensa que es favorable y el 11.0% (29) muy favorable. Para las relaciones sociales, el 47.9% (126), favorable para el 19%(50) muy favorable.

## 5.2.- CONSTRUCCION DEL MODELO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES

La teoría de la cual se derivan las hipótesis de investigación, permitió esquematizar la realidad en estudio, utilizando un modelo de ecuaciones estructurales plasmado en la siguiente figura denominado diagrama de influencias.

Figura 03: RELACION ENTRE LA FORMACION FAMILIAR DEL ALUMNO CON SU INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU RENDIMIENTO ACADEMICO



El gráfico incluye las variables siguientes:

**A.-Inteligencia emocional de los padres (formación familiar):** Autoconciencia (ConcPa), Autocontrol (ContPa), Motivación (MotPa), Empatía (EmpPa), Relaciones sociales (RelacSocPa)

**B.-Inteligencia Emocional de los alumnos:** Autoconciencia (ConcAl), Autocontrol, (ContAl), Motivación (MotAl), Empatía (EmpAl), Relaciones sociales (RelacSocAl)

**C.- Rendimiento Académico (Prom)**

### 5.3.- Especificación del modelo

El modelo da cuenta que el rendimiento académico del alumno, es explicado por su inteligencia emocional, la cual a su vez es una consecuencia de la formación familiar (inteligencia emocional del alumno) recibida en su niñez.

El modelo también sugiere que las relaciones sociales y empatía, tanto para la formación familiar e inteligencia emocional del alumno, son originadas por la autoconciencia, autocontrol y motivación.

Incluye términos residuales o errores de medida, evidenciando que las variables no son medidas en forma exacta, y tienen naturaleza aleatoria por diversas razones, dentro de las cuales se pueden mencionar el efecto que tienen otras variables sobre las variables incluidas en el estudio, así como también los errores de medida o mala especificación del modelo por estar dentro de los intangibles.

#### **5.4.- Estimación del Modelo y ajustes del modelo**

Para comprobar la bondad del modelo, se utilizó la información recogida utilizando dos instrumentos de recolección de datos: percepción (formación familiar) y autopercepción (inteligencia emocional).

Para el rendimiento académico del alumno se recurrió a los registros académicos de Secretaría académica de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNP.

.Para determinar la bondad de ajuste del modelo se utilizó diversos índices, en razón de que no existe concordancia en la utilización de un solo índice.

**Tabla 05: Prueba de bondad de ajuste**

MODELO	Valor
Chi cuadrado	384.397
Grados de libertad	37
Probabilidad	0.000

Fuente: Resultados del programa AMOS

El valor del estadístico Chi cuadrado (valores no significativos indican un buen ajuste entre el modelo y los datos empíricos), significativo ( $\text{Sig.} < 0.05$ ), indica falta de ajuste entre el modelo teórico y los datos empíricos; sin embargo debido a la sensibilidad de esta estadística al tamaño de la muestra, se utilizó otros índices para evaluar el ajuste del modelo.

**Tabla 06: Otros índices de ajuste del modelo**

INDICE	Valor
CMIN/DF (Chi cuadrado/grados de libertad)	7.692
NFI (Índice de ajuste normado)	0.702
CFI (Índice de ajuste comparativo)	0.718
RMSEA (Raíz del error medio estándar de aproximación)	0.159

Fuente: Resultados del programa AMOS

El valor de CMIN/DF=7.692 (Chi cuadrado/Grados de libertad), evidencia falta de ajuste del modelo, ya que para que un modelo sea aceptable sus valores deben oscilar entre 1 y 3.

El índice de ajuste normado (NFI: Normed Fit Index), y el índice de ajuste comparativo (CFI: Comparative Fit Index toman valores entre 0 y 1; valores por encima de 0.9 indican un muy buen ajuste entre los datos y el modelo teórico).

Para el presente estudio los valores de NFI (0.702) y de CFI (0.702) indican un ajuste relativamente bueno.

Por su parte el índice RMSEA (Root Mean Estándar Error of Aproximation) - medida del grado de error del modelo.- señala que los valores de 0.10 indican un error aceptable y si están por debajo de este valor es mejor.

En el estudio se encontró un valor de 0.159, evidenciando la falta de ajuste del modelo.

En conclusión, los valores obtenidos dan razón de la falta de ajuste del modelo y se manifiesta en la escasa significación de algunos parámetros.

### **5.5.- Modelo de ecuaciones estructurales**

Es verdad que los datos empíricos muestran cierta falta de ajuste con el modelo teórico, sin embargo, existen hechos importantes que merecen ser resaltados. Por ejemplo, en la figura 3 el modelo de ecuaciones estructurales muestra las relaciones entre los indicadores de la inteligencia emocional de los padres, inteligencia emocional del alumno y rendimiento académico.

También se observa las relaciones entre la autoconciencia, autocontrol, motivación y empatía con las relaciones sociales, para las dos inteligencias.

### 5.5.1.- Resultados de la evaluación del modelo: Influencia de variables (Relaciones significativas entre variables)

**Tabla 07: Resultados de la evaluación del modelo: Influencia de variables**

Relaciones			Estimadores	S.E.	C.R.	P
ConcAl	<---	ConcPa	.330	.057	5.830	***
ContAl	<---	ContPa	.285	.051	5.562	***
MotAl	<---	MotPa	.500	.052	9.675	***
EmpPa	<---	ConcPa	.185	.059	3.149	.002
EmpPa	<---	ContPa	.282	.056	5.008	***
EmpPa	<---	MotPa	.243	.062	3.916	***
EmpAl	<---	EmpPa	.113	.044	2.544	.011
RelacSocPa	<---	ContPa	.010	.052	.198	.843
RelacSocPa	<---	MotPa	.283	.057	4.984	***
RelacSocPa	<---	EmpPa	.409	.055	7.438	***
RelacSocPa	<---	ConcPa	.080	.053	1.502	.133
EmpAl	<---	ConcAl	.261	.047	5.574	***
EmpAl	<---	ContAl	.203	.050	4.050	***
EmpAl	<---	MotAl	.154	.050	3.096	.002
RelacSocAl	<---	RelacSocPa	.124	.053	2.351	.019
RelacSocAl	<---	ConcAl	.083	.057	1.450	.147
RelacSocAl	<---	MotAl	.310	.059	5.246	***
RelacSocAl	<---	EmpAl	.365	.071	5.154	***
RelacSocAl	<---	ContAl	-.017	.060	-.290	.772
Prom	<---	ContAl	-.006	.049	-.122	.903
Prom	<---	RelacSocAl	.050	.051	.995	.320
Prom	<---	EmpAl	-.035	.062	-.562	.574
Prom	<---	ConcAl	.119	.048	2.492	<b>.013</b>
Prom	<---	MotAl	.109	.051	2.142	<b>.032</b>

Fuente: Resultados del programa AMOS\*\*\*Relación altamente significativa

Estos resultados (tabla 7) dan cuenta de la influencia de las variables independientes sobre las dependientes.

No se encontró relaciones significativas ( $P > 0.05$ ) entre el autocontrol y autoconciencia con las relaciones sociales de los padres, tampoco hay evidencia de relación significativa entre la autoconciencia y el autocontrol con las relaciones sociales de los estudiantes. También se observa que no hay influencia significativa del autocontrol, relaciones sociales y empatía del alumno con el rendimiento académico del estudiante.



Se encontró que el rendimiento académico del alumno se encuentra significativamente relacionado (**Sig<0.01**) con la autoconciencia y motivación del alumno, las cuales a su vez reciben una influencia significativa de la autoconciencia y motivación de los padres. También se encontró relación significativa entre la motivación y empatía de los padres con motivación y empatía de los hijos, entre motivación y empatía de padres con sus relaciones sociales; entre motivación y empatía de alumnos con sus relaciones sociales.

### 5.5.2.- Evaluación de los coeficientes de regresión estandarizados

Tabla 8: Que variable independiente influye más sobre la variable dependiente (Importancia)

Relaciones			Estimadores estandarizados	
ConcAl	<---	ConcPa		.339
ContAl	<---	ContPa		.325
MotAl	<---	MotPa		.513
EmpPa	<---	ConcPa		.178
EmpPa	<---	ContPa		.283
EmpPa	<---	MotPa		.222
EmpAl	<---	EmpPa		.141
RelacSocPa	<---	ContPa		.011
RelacSocPa	<---	MotPa		.263
RelacSocPa	<---	EmpPa		.416
RelacSocPa	<---	ConcPa		.078
EmpAl	<---	ConcAl		.307
EmpAl	<---	ContAl		.223
EmpAl	<---	MotAl		.171
RelacSocAl	<---	RelacSocP		.127
RelacSocAl	<---	ConcAl		.081
RelacSocAl	<---	MotAl		.287
RelacSocAl	<---	EmpAl		.304
RelacSocAl	<---	ContAl		-.016
Prom	<---	ContAl		-.008
Prom	<---	RelacSocA		.069
Prom	<---	EmpAl		-.039
Prom	<---	ConcAl		<b>.159</b>
Prom	<---	MotAl		<b>.139</b>

Fuente: Resultados del programa AMOS

Los coeficientes de la tabla 8, permiten evaluar la importancia que tiene cada variable en el modelo. De las dos variables que influyen sobre el rendimiento académico del alumno, la autoconciencia (0.159) es ligeramente mayor que la motivación (0.139). Los resultados también dan cuenta que la influencia de la motivación de la familia en la motivación del estudiante (0.513) es mayor que la influencia de la autoconciencia de la familia en la autoconciencia del estudiante (0.325).

El papel que juegan las relaciones sociales en el rendimiento es poco relevante, sin embargo, se aprecia que lo que más influye en las relaciones sociales del padre es su empatía (0.416) y motivación (0.263). En el caso de las relaciones sociales del alumno, también estos dos aspectos son los que más influyen en sus relaciones sociales (0.287) y (0.304) respectivamente.

Tabla 09: Correlación entre las variables incluidas en el modelo.

		MATRIZ DE CORRELACIONES										
		Prom	ConcPa	ContPa	MotPa	EmpPa	RelacSocPa	ConcAl	ContAl	MotAl	EmpAl	RelacSocAl
Prom	R	1.000	0.235(**)	0.150(*)	0.170(**)	0.215(**)	0.141(*)	0.209(**)	0.098	0.210(**)	0.112	0.168(**)
	Sig.		0.000	0.015	0.006	0.000	0.022	0.001	0.115	0.001	0.069	0.006
ConcPa	R	0.235(**)	1.000	0.416(**)	0.322(**)	0.348(**)	0.308(**)	0.339(**)	0.127(*)	0.223(**)	0.303(**)	0.246(**)
	Sig.	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.039	0.000	0.000	0.000
ContPa	R	0.150(*)	0.416(**)	1.000	0.368(**)	0.416(**)	0.310(**)	0.249(**)	0.325(**)	0.151(*)	0.295(**)	0.213(**)
	Sig.	0.015	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.014	0.000	0.001
MotPa	R	0.170(**)	0.322(**)	0.368(**)	1.000	0.363(**)	0.434(**)	0.389(**)	0.174(**)	0.513(**)	0.326(**)	0.244(**)
	Sig.	0.006	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.005	0.000	0.000	0.000
EmpPa	R	0.215(**)	0.348(**)	0.416(**)	0.363(**)	1.000	0.544(**)	0.341(**)	0.264(**)	0.231(**)	0.327(**)	0.249(**)
	Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
RelacSocPa	R	0.141(*)	0.308(**)	0.310(**)	0.434(**)	0.544(**)	1.000	0.287(**)	0.228(**)	0.370(**)	0.326(**)	0.347(**)
	Sig.	0.022	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
ConcAl	R	<b>0.209(**)</b>	0.339(**)	0.249(**)	0.389(**)	0.341(**)	0.287(**)	1.000	0.440(**)	0.353(**)	0.479(**)	0.352(**)
	Sig.	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
ContAl	R	0.098	0.127(*)	0.325(**)	0.174(**)	0.264(**)	0.228(**)	0.440(**)	1.000	0.254(**)	0.409(**)	0.244(**)
	Sig.	0.115	0.039	0.000	0.005	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
MotAl	R	<b>0.210(**)</b>	0.223(**)	0.151(*)	0.513(**)	0.231(**)	0.370(**)	0.353(**)	0.254(**)	1.000	0.344(**)	0.450(**)
	Sig.	0.001	0.000	0.014	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
EmpAl	R	0.112	0.303(**)	0.295(**)	0.326(**)	0.327(**)	0.326(**)	0.479(**)	0.409(**)	0.344(**)	1.000	0.477(**)
	Sig.	0.069	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
RelacSocAl	R	0.168(**)	0.246(**)	0.213(**)	0.244(**)	0.249(**)	0.347(**)	0.352(**)	0.244(**)	0.450(**)	0.477(**)	1.000
	Sig.	0.006	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

La tabla 9, contiene las correlaciones entre las diferentes variables incluidas en el modelo. Se aprecia correlaciones significativas con cierta utilidad práctica ( $\text{Sig} < 0.05$  y  $|r| > 0.2$ ) las notas promedio con la autoconciencia y empatía del padre, autoconciencia y motivación del alumno. También se encontró relaciones significativas entre autoconciencia, autocontrol, motivación, empatía y relaciones sociales del padre; así mismo la autoconciencia del padre con la autoconciencia, motivación, empatía y relaciones sociales del alumno. El autocontrol del padre, evidencia relación significativa con su motivación, empatía y relaciones sociales. La autoconciencia del alumno con su autocontrol, empatía y relaciones sociales.

La motivación del padre, evidencia relación significativa con sus relaciones sociales y con la autoconciencia, motivación, empatía y relaciones sociales del alumno.

La empatía del padre, también muestra relación significativa con sus relaciones sociales y con la autoconciencia, autocontrol, motivación, empatía y relaciones sociales del estudiante.

Así mismo las relaciones sociales del padre evidencian relación significativa con la autoconciencia, autocontrol, motivación, empatía y relaciones sociales del alumno.

También se puede observar que todas las variables relacionadas a la inteligencia emocional del alumno, se encuentran significativamente relacionadas entre ellas.

### **5.5.3.- Aceptación o rechazo de la hipótesis de investigación**

- La investigación está arrojando resultados que pueden ser bastante desmoralizadores, sin embargo, Jim Stengel, Chris Allen y Andrea Dixon, profesores investigadores de la University of Cincinnati, nos dicen que teóricamente, los pesos estructurales del MEE, como los pesos en las regresiones, van de 0 a 1.0. Habitualmente, los pesos rondan entre 0.20 y 0.50. Raras veces se presentan temas que pueden ser fuertemente impulsados (pesos superiores a 0.50) por una variable. A mayor complejidad del resultado, mayor probabilidad de que los pesos estructurales estén en torno a 0.20. Dependiendo del tamaño de la muestra, los pesos por debajo de 0.20 aún pueden ser estadísticamente significativos, pero quizás no tengan tanta relevancia para nuestra comprensión<sup>9</sup>

- Por otro lado, es evidente, dice Pablo Pérez, que el aprendizaje del alumno es una tarea intelectual, no influida por la afectividad de una manera directa. La necesidad de aprender

---

<sup>9</sup> Stengel, Dixon, Allen; "Escuchar empieza por casa", Harvard Business Review, noviembre 2003, España.

no hace más capaz al intelecto, que cuenta para ello exclusivamente con su estructura cognoscitiva. Sin embargo, es también claro que el deseo, la voluntad y toda una serie de fenómenos afectivos, pueden influir en el aprendizaje de una manera indirecta, orientando las potencias hacia ese fin. Todo esto explica que la mejor medida para la predicción del rendimiento de un alumno esté dada por la conjunción de la capacidad cognoscitiva y afectiva (en esta tesis doctoral, inteligencia emocional) <sup>10</sup>

- Las experiencias de Mackinnon realizadas en California llegan a una serie de conclusiones como las siguientes:

Predomina en la personalidad de la persona creadora: autoafirmación y dominancia, alto grado de energía que utiliza en su trabajo, buena inteligencia, alta importancia a los valores estéticos y teóricos, introversión predominante.

Buscando las causas de estos hechos se explicitaron algunas condiciones familiares y educativas que se indican a continuación: en su familia y en su niñez se suele caracterizar por experiencias internas frecuentes, con mucha vida emotiva, se sentían alentados por su familia; los padres eran dinámicos y dejaban a sus hijos en libertad; tomaban sus propias decisiones. En el salón de clase se encontraron condiciones como, profesores bien preparados, no esclavizados al texto oficial; profesores ecuanímenes ante posturas opuestas u opiniones ajenas a las suyas y simpatizantes con la iniciativa; eran también exigentes y laboriosos constituyendo buenos modelos<sup>11</sup>

- Por otro lado, dice Daniel Goleman, durante años, las personas han debatido sobre si el líder nace o se hace. Lo mismo ocurre con el debate sobre la inteligencia emocional ¿Nacen las personas con determinados niveles de empatía, por ejemplo, o la adquieren como consecuencia de sus experiencias en la vida? La respuesta es que ocurren las dos cosas. Los estudios científicos indican claramente que existe un elemento genético en la inteligencia emocional. Investigaciones psicológicas y evolutivas indican que la educación también desempeña un papel importante. Es posible que nunca sepamos en qué grado incide cada uno de estos elementos, pero los estudios y la práctica demuestran claramente que la inteligencia emocional se puede aprender.

En consecuencia, esta tesis doctoral da cuenta que el rendimiento académico del alumno, es explicado por su inteligencia emocional, la cual a su vez es una consecuencia de la formación familiar (inteligencia emocional de los padres) recibida en su niñez; **en la**

---

<sup>10</sup> Pérez Sánchez, Pablo; Psicología educativa, segunda edición, universidad de Piura, pp. 255,256

<sup>11</sup> Ibid p.70

**medida de los hallazgos** de la investigación, y considerando que el **aprendizaje del alumno es una tarea intelectual, no influida por la afectividad de una manera directa.**

Por lo tanto, en esta tesis doctoral queda claro que en el rendimiento académico del alumno debe ser comprendida desde la óptica de la inteligencia intelectual cognoscitiva (CI) y desde otros aspectos como la afectividad o inteligencia emocional (IE).

## CONCLUSIONES

1.- El modelo teórico de investigación da cuenta que el rendimiento académico del alumno, es explicado por su propia inteligencia emocional, la cual a su vez es una consecuencia de la inteligencia emocional de los padres (formación familiar recibida en su niñez en el campo de las emociones).

2.- El modelo también sugiere que las relaciones sociales y empatía, tanto para la inteligencia emocional de los padres e inteligencia emocional del alumno, son originadas por la autoconciencia, autocontrol y motivación.

3.- Es verdad que los datos empíricos muestran cierta falta de ajuste con el modelo teórico, sin embargo, existen hechos importantes que merecen ser resaltados.

El modelo de ecuaciones estructurales muestra las relaciones entre los indicadores de la formación familiar (inteligencia emocional de los padres), inteligencia emocional del alumno y rendimiento académico.

También se observa las relaciones entre la autoconciencia, autocontrol, motivación y empatía con las relaciones sociales, tanto en la formación familiar como en la inteligencia emocional de los alumnos.

4.- No se encontró relaciones significativas ( $P > 0.05$ ) entre el autocontrol y autoconciencia con las relaciones sociales de los padres, tampoco hay evidencia de relación significativa entre la autoconciencia y el autocontrol con las relaciones sociales de los estudiantes. También se observa que no hay influencia significativa del autocontrol, relaciones sociales y empatía del alumno con el rendimiento académico del estudiante.

5.- Se encontró que el rendimiento académico del alumno se encuentra significativamente relacionado ( $\text{Sig} < 0.01$ ) con la autoconciencia y motivación del alumno, las cuales a su vez reciben una influencia significativa de la autoconciencia y motivación de los padres. También se encontró relación significativa entre la motivación y empatía de los padres con motivación y empatía de los hijos, entre motivación y empatía de padres con sus relaciones sociales; entre motivación y empatía de alumnos con sus relaciones sociales.

6.- De las dos variables que influyen sobre el rendimiento académico del alumno, la autoconciencia (0.159) es ligeramente mayor que la motivación (0.139). Los resultados

también dan cuenta que la influencia de la motivación de la familia en la motivación del estudiante (0.513) es mayor que la influencia de la autoconciencia de la familia en la autoconciencia del estudiante (0.325).

7.- El papel que juegan las relaciones sociales en el rendimiento es poco relevante, sin embargo, se aprecia que lo que más influye en las relaciones sociales del padre es su empatía (0.416) y motivación (0.263). En el caso de las relaciones sociales del alumno, también estos dos aspectos son los que más influyen en sus relaciones sociales (0.287) y (0.304) respectivamente.

8.- En resumen, hemos encontrado que cada nivel de nuestro modelo es necesario para comprender completamente la cadena de efectos desde la formación familiar (inteligencia emocional de los padres), pasando por la inteligencia emocional del alumno hasta su rendimientos académicos.

En consecuencia, los esfuerzos por presentar evidencias empíricas a favor de nuestras hipótesis, lograron su cometido, en esta tesis doctoral, repitiendo una vez más que el aprendizaje del alumno es una tarea intelectual, no influida por la afectividad de una manera directa.



## **RECOMENDACIONES**

1.- Nuestro estudio ha demostrado la importancia potencial de la inteligencia emocional, como enlace en la determinación del rendimiento académico del alumno.

Con más trabajo de investigación se puede llegar a mejorar los índices hallados.

2.- Daniel Goleman nos dice que lamentablemente, muchos de los programas de formación que pretenden crear capacidades de liderazgo- entre las cuales se incluye la inteligencia emocional- son una pérdida de tiempo y dinero. El problema es sencillo: centran su atención en la parte equivocada del cerebro.

La inteligencia emocional nace principalmente en los neurotransmisores del sistema límbico del cerebro, que gobierna los sentimientos, los impulsos y las pulsiones. Las investigaciones indican que como mejor aprende el sistema límbico es mediante la motivación, la práctica generalizada y el feedback. Comparemos esto con el tipo de aprendizaje que funciona en el neocórtex, que gobierna las capacidades analíticas y técnicas. El neocórtex capta los conceptos y los razonamientos. Es la parte del cerebro que descubre la manera de utilizar un ordenador o la manera de efectuar una llamada de ventas leyendo un libro. Como cabía esperar aunque sea un error; también es la parte del cerebro a la cual va dirigida la mayoría de los programas de formación especializados en la mejora de la inteligencia emocional. Cuando estos programas adoptan, de hecho, un enfoque neocortical, según ha demostrado mi investigación con el Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, pueden incluso tener una repercusión negativa en el rendimiento en el trabajo de las personas.

Si quieren mejorar la inteligencia emocional, las organizaciones deben reorientar su formación para que dé también cabida al sistema límbico. Deben ayudar a las personas a olvidar antiguos hábitos de comportamientos y a consolidar nuevos hábitos. Para ello, no solo se necesita mucho más tiempo del empleado por los programas convencionales de formación, sino que además hace falta un enfoque individualizado.

Imáginese una directiva de la cual sus compañeros piensan que carecen de empatía. Parte de esta carencia se pone de manifiesto en forma de incapacidad para escuchar: interrumpe a las personas y no prestan toda su atención a lo que dicen. Para resolver el problema, es necesario motivar a la directiva para que cambie, y después, ella necesita practicar y recibir

el feedback de las demás personas de la empresa. Se podría recurrir a una compañera o a un coach para que le indicara en que ocasiones se ha detectado que no estaba prestando atención a los demás. Además, se le podría orientar para que observara la forma de actuar de determinados directivos que tienen gran capacidad para escuchar y para que imitara su comportamiento.

Con perseverancia y práctica, este tipo de proceso puede dar lugar a resultados duraderos. Conozco – dice Goleman - a un directivo de Wall Street que trató de mejorar su empatía; en concreto, su capacidad de interpretar las reacciones de las personas y tener en cuenta su punto de vista. Antes de iniciar su búsqueda, a sus subordinados les aterraba trabajar con él; llegaban incluso al extremo de ocultarle las malas noticias. Como es natural, ese directivo quedó conmocionado cuando al final tuvo que hacer frente a esta realidad. Se fue a casa y habló con su familia, que no hizo sino confirmar lo que había escuchado en el trabajo. Cuando la opinión de los miembros de su familia sobre cualquier materia no coincidía con la suya, también ellos le temían.

Con la ayuda de un coach, el directivo se puso a trabajar para mejorar su empatía mediante la práctica y el feedback. Su primera medida consistió en irse de vacaciones a un país extranjero en el que no entendía el idioma. Mientras estuvo allí, controló su forma de reaccionar ante lo desconocido y su apertura a personas que no eran como él. Cuando regresó, tras la cura de humildad de una semana en el extranjero, el directivo pidió al coach que fuera su sombra durante algunas partes de la jornada, varias veces por semana, para que le criticara la forma en la que trataba a las personas que expresaban perspectivas nuevas o diferentes.

Asimismo, utilizó deliberadamente las interacciones en el trabajo como oportunidades para practicar y escuchar ideas que diferían de las suyas. Finalmente, se hizo grabar en el video durante las reuniones y pidió a quienes trabajaban con y para él que criticaran su capacidad de admitir y comprender los sentimientos de los demás. Costó varios meses, pero al final la inteligencia emocional del directivo aumentó y la mejora se reflejó en su rendimiento general en el trabajo.

Es importante hacer hincapié en que la creación de la inteligencia emocional de una persona no puede tener lugar y no va a tener lugar sin un deseo sincero y un esfuerzo concertado. Un breve seminario no sirve de gran cosa; tampoco basta con que uno adquiera un manual de auto-ayuda. Es mucho más difícil aprender a empatizar – interiorizar la empatía como una respuesta natural a las personas-que adquirir destreza en el análisis de regresión. No obstante, se puede lograr. “Nunca se ha conseguido algo genial sin entusiasmo”, escribió Ralph Waldo Emerson. Si su objetivo consiste en convertirse en un

verdadero líder, estas palabras le servirán de punto de referencia en su esfuerzo por desarrollar una alta inteligencia emocional<sup>12</sup>

3.- Los resultados de esta investigación están de acuerdo con nuestras expectativas teóricas, sin embargo, como en cualquier investigación se requiere de más investigación para replicar y extender nuestros hallazgos.

En general, estos hallazgos deben ser replicados en las demás facultades, oficinas centrales de administración, centros productivos, programas de actualización para la titulación (PATPRO), maestrías, doctorados, diplomados.

También, temas como diferencias de sexo en el desarrollo de los conceptos deben ser explorados en otros estudios.

5.- La vida familiar, la dimensión física, emocional, intelectual, moral y espiritual, el poder, son espacios para investigar y encontrar evidencias que expliquen el rendimiento académico del alumno en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura.

6.- La Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad nacional de Piura, con esta tesis doctoral, tiene un modelo desde donde administrar la inteligencia emocional de sus alumnos, influir en el clima familiar, y ayudar a mejorar los rendimientos académicos.

7.- A la luz de las evidencias encontradas con esta investigación, su fomento en clase será una pieza clave para mejorar las estrategias de intervención psicopedagógica en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura. Al margen del aliento que significa los resultados obtenidos, esta tesis doctoral quiere llamar la atención y despertar el interés de los tomadores de decisiones en pos del desarrollo de las habilidades emocionales en el aula, tarea aún pendiente en la institución motivo de estudio, si se quiere formar hombres y mujeres plenos y preparados. En estos tiempos de globalización, del apuro, etc., es de suma importancia educar a nuestros alumnos e hijos en el mundo afectivo y emocional.

Más que examinar y fomentar la IE de modo individual, debemos adoptar una perspectiva complementaria integrándola dentro de un marco más amplio junto con otros aspectos personales y sociales que hasta ahora se han visto relacionadas con el éxito en el contexto educativo (habilidades cognitivas y prácticas, apoyo familiar, motivación, expectativas, etc.).

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Harvard Business Review, “What Makes a leader”, número 126, julio 2004, edición, Deusto, España.
- Kerttéz Roberto y Indumi, Guillermo, “Análisis Transaccional”(1977) ; Editorial Conantal; Buenos Aires.
- Pérez Sánchez,Pablo,(2000); Psicología educativa, segunda edición, Universidad de Piura
- Poissont, Charles Albert; Godofroy Christian (1996); “Mi primer millón: diez de los hombres más ricos del mundo y los secretos de su éxito” : Jean Paul Getty, Conrad Hilton, Thomas Watson, Steven Spielberg, John Rockefeller, Ray Kroc, Walt Disney, Henry Ford, Soichiro Honda, Aristóteles Onassis; Editorial Atlántida S.A.; Buenos Aires.

.

# **ANEXOS**

## Anexo n° 1

### PERCEPCIÓN DE LAS CONDUCTAS DE LOS PADRES

#### INSTRUCCIONES

Las afirmaciones tienen que ver con las descripciones de **conductas** que pudieron corresponder a personas importantes en su **infancia** (papá). A falta de papá identifique mentalmente al jefe de su familia en ese tiempo (mamá u otra persona) y marque con una (x) lo que corresponde.

#### Sección A:

1.- Mi papá era capaz de identificar y entender su estado emocional (cuando sentía cólera, miedo, tristeza, alegría o efecto).

Rara vez	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Muy Frecuentemente
----------	-------------	---------------	--------------	--------------------

2.- Mi papá era capaz de identificar y entender la repercusión de su estado emocional sobre los demás.

Rara vez	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Muy Frecuentemente
----------	-------------	---------------	--------------	--------------------

#### Sección B:

3.- Mi papá era capaz de controlar o desviar sus impulsos y estados de humor perturbadores.

Rara vez	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Muy Frecuentemente
----------	-------------	---------------	--------------	--------------------

4.- Mi papá tenía la tendencia a demorar los juicios, a pensar antes de actuar.

Rara vez	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Muy Frecuentemente
----------	-------------	---------------	--------------	--------------------

### Sección C:

5.- Mi papá era sentía pasión por trabajar por motivos que van más allá del dinero o la posición social.

Rara vez	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Muy Frecuentemente
----------	-------------	---------------	--------------	--------------------

6.- Mi papá tenía tendencia a tratar de alcanzar sus objetivos con energía y perseverancia.

Rara vez	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Muy Frecuentemente
----------	-------------	---------------	--------------	--------------------

### Sección D.

7.- Mi papá tenía tendencia a entender la naturaleza emocional de otras personas.

Rara vez	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Muy Frecuentemente
----------	-------------	---------------	--------------	--------------------

8.- Mi papá era hábil para tratar a las personas según sus reacciones emocionales.

Rara vez	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Muy Frecuentemente
----------	-------------	---------------	--------------	--------------------

### Sección E:

9.- Mi papá era hábil en la gestión de las relaciones con los demás y en la creación de redes sociales.

Rara vez	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Muy Frecuentemente
----------	-------------	---------------	--------------	--------------------

10.- Mi papá era capaz de encontrar puntos en común con los demás y crear relaciones sociales.

Rara vez	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Muy Frecuentemente
----------	-------------	---------------	--------------	--------------------

## Anexo n° 2

### AUTOPERCEPCIÓN DE LAS CONDUCTAS DEL ALUMNO

#### INSTRUCCIONES

Las afirmaciones tienen que ver con las descripciones sobre su manera sentir, pensar y actuar. Léalas detenidamente y decida en qué medida cada una describe su verdadero modo de ser, y marque con una (x) lo que corresponde.

#### Sección A:

1.- Soy capaz de identificar y entender mi estado emocional (cuando siento cólera, miedo, tristeza, alegría o efecto).

Rara vez	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Muy Frecuentemente
----------	-------------	---------------	--------------	--------------------

2.- Soy capaz de identificar y entender la repercusión de mi estado emocional sobre los demás.

Rara vez	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Muy Frecuentemente
----------	-------------	---------------	--------------	--------------------

#### Sección B:

3.- Soy capaz de controlar o desviar mis impulsos y estados de humor perturbadores.

Rara vez	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Muy Frecuentemente
----------	-------------	---------------	--------------	--------------------

4.- Tengo tendencia a demorar los juicios, a pensar antes de actuar.

Rara vez	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Muy Frecuentemente
----------	-------------	---------------	--------------	--------------------



### **Sección C:**

5.- Siento pasión por trabajar por motivos que van más allá del dinero o la posición social.

Rara vez	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Muy Frecuentemente
----------	-------------	---------------	--------------	--------------------

6.- Tengo tendencia a tratar de alcanzar mis objetivos con energía y perseverancia.

Rara vez	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Muy Frecuentemente
----------	-------------	---------------	--------------	--------------------

### **Sección D.**

7.- Tengo tendencia a entender la naturaleza emocional de otras personas.

Rara vez	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Muy Frecuentemente
----------	-------------	---------------	--------------	--------------------

8.- Soy hábil para tratar a las personas según sus reacciones emocionales.

Rara vez	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Muy Frecuentemente
----------	-------------	---------------	--------------	--------------------

### **Sección E:**

9.- Soy hábil en la gestión de las relaciones con los demás y en la creación de redes sociales.

Rara vez	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Muy Frecuentemente
----------	-------------	---------------	--------------	--------------------

10.- Soy capaz de encontrar puntos en común con los demás y crear relaciones sociales.

Rara vez	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Muy Frecuentemente
----------	-------------	---------------	--------------	--------------------